

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost a strategický management v podniku

Competitiveness and Strategic Management in the Company

Student:

Bc. Markéta Janoušková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Janoušková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenceschopnost a strategický management v podniku**
Competitiveness and Strategic Management in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Představení podniku
 4. Aplikační část, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

- BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Mistopřísežně prohlašuji, že diplomovou jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zuzany
Stefánové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě 9. července 2010


.....

OBSAH

1.	ÚVOD	2
2.	TEORETICKÁ ČÁST.....	3
2.1	Konkurenceschopnost v současnosti	3
2.1.1	Konkurence	6
2.1.2	Konkurenčnost a konkurenční výhoda	6
2.1.3	Rozvoj konkurenční výhody z hlediska strukturálního typu.....	8
2.1.4	Rozvoj konkurenční výhody z hlediska funkčního typu	11
2.1.5	Konkurenční strategie	12
2.1.6	Základní kompetence podniku	16
2.2	Strategický management v praxi	17
2.2.1	Vize, poslání a cíle podniku	19
2.2.2	Vymezení strategických jednotek v podniku	19
2.2.3	Struktura podnikových strategií	20
2.3	Strategická analýza	21
2.3.1	Externí analýza	21
2.3.2	Interní analýza	25
2.4	Syntéza výsledků strategické analýzy	27
3.	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	30
3.1	Předmět činnosti	31
3.2	Vize společnosti.....	32
3.3	Cíle společnosti.....	32
3.4	Aktivita společnosti v oblasti řízení kvality	32
3.5	Portfolio výrobků a služeb.....	34
4.	APLIKAČNÍ ČÁST	36
4.1	Analýza vnějšího okolí podniku	36
4.1.1	Makrookolí	36
4.1.2	Mikrookolí.....	43

4.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	51
4.2.1	Výroba	51
4.2.2	Finance	52
4.2.3	Marketing	53
4.2.4	Úroveň řízení a lidské zdroje.....	53
4.2.5	Výzkum a vývoj	54
4.3	Znázornění významných zdrojů podniku Meopta-optika s.r.o.	55
4.4	Hodnocení interních faktorů podniku Meopta-optika s.r.o.	56
4.5	Znázornění podnikatelského prostředí podniku Meopta-optika s.r.o.	57
4.6	Návrhy a doporučení	58
5.	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	66
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	67
	PŘÍLOHY	68

1. ÚVOD

Diplomová práce je zpracována na téma konkurenceschopnost a strategický management v podniku. Poznání konkurence a tvorba strategie je podle mého názoru jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Podniková strategie je totiž základem vymezujícím prostředky, jak bojovat s konkurencí a zároveň také představuje nástroj k dosažení konkurenční výhody.

Cílem práce je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit konkurenci v odvětví konkrétního podniku, dále nalézt jeho výjimečné schopnosti neboli jeho konkurenční výhodu.

Zkoumaný podnik Meopta - optika s.r.o. je společnost, která je strategicky členěna na několik SBU- strategických jednotek, po domluvě s vedením podniku se ve své práci zaměřují na SBU sportovní optika.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První oddíl je určen teoretickému základu. Jsou zde vysvětleny a definovány pojmy související s konkurencí a strategickým managementem v podniku. Dalším stěžejním celkem je aplikační část, kde se prakticky využívají dané analýzy a metody potřebné k hodnocení konkurence a strategie konkrétního podniku Meopty-optiky s.r.o. Závěrem praktické části jsou návrhy a doporučení užitečné pro podnik do budoucna.

Úkolem je zpracovat strategickou analýzu podniku, vnější i vnitřní. Dále zaměření na konkurenci, její konkrétní charakteristika, určení konkurenčních sil ovlivňujících daný podnik, nalezení faktorů konkurenceschopnosti a vystižení významných zdrojů podniku, které by mohly tvořit konkurenční výhody podniku.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Konkurenceschopnost v současnosti

Podnikání se vyvíjí, trhy se mění a konkurence nabývá nových rozměrů. Dochází k transformaci konkurence na vyšší stupeň. Dnes mluvíme o konkurenci jako o tzv. „superkonkurenci“ nebo „megakonkurenci“ nebo „hyperkonkurenci“ nebo také „ultrakonkurenci“.

Dnešní konkurence je ovlivněna jinými **hybnými silami**, má jiný smysl, obsahuje příliš mnoho nového. Tato nová konkurence vede k flexibilitě s důrazem na **excelenci**, vedoucí už není jen pouhý manažer, ale vůdčí osobnost, myslitel. Podnik musí disponovat vizí a strategií, důraz je také kladen na **rozvoj lidského kapitálu**. Je vhodné se zaměřit nejen na trh, ale také na konkrétního zákazníka. Informace už nestačí, znalosti jsou významné a potřebné, také technologie se stále vyvíjejí, jsou modernější a čím dál víc potřebné. Projevuje se rozvinutá forma velkých podniků, které jsou schopny operovat i jako malé a pružné, rozvíjí se moderní formy spolupráce v podnikání (sítě, aliance atd.).

Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda se neustále rozvíjí v ekonomickém hledisku, dnes už **schopnost konkurovat a disponovat konkurenční výhodou jsou nezbytným prvkem k přežití podniku v daném odvětví**.

K zajištění budoucnosti podniku je nutností a potřebou mít jasnou strategii a vizi. V této turbulentní době strategická práce a úloha vedení nabývá na náročnosti, neobejde se bez poznání, informovanosti, ale také ne bez intuice, fantazie a smělosti. V minulosti se hojně využívala analýza silných a slabých stránek podnikového potencionálu, příležitostí a ohrožení trhu, neboli analýza SWOT. Kdo tuto analýzu využíval, měl perspektivu, že se dobere nadějně strategie. Tato metodika se tedy velmi rozšířila po světě, ale bohužel problém podnikových strategií nedořešila, metoda je příliš subjektivní a statická, proto se dnes tato analýza považuje jen za pomocnou metodu. Je důležité, aby strategie, kterou nosí vrcholové vedení v myšlenkách, nezůstala uzavřená jen v jejich hlavách nebo popř. někde v jejich tajném šuplíku, ale aby se stala srozumitelnou pro jednotný výkon jak vedení, tak všech zaměstnanců v podniku. Aby podnik dosáhl strategického úspěchu, je potřebné, aby

především vrcholové vedení mělo představu o budoucnosti a aby se k ní v každém případě přiklánělo. Někdy samozřejmě mohou tuto úlohu vidět až příliš romanticky, vedoucí vytvoří z ničeho nic vizi, představu o zářivém zítřku a ostatní se pro ni mají nadchnout. Ale většinou poruší nutný vztah cíle a prostředku a vytyčují cíle bez prostředků. Tedy vidí budoucnost, ale bez toho, aby si ujasnili, jaké jsou jejich příležitosti a ohrožení. Strategická práce s sebou nese nepřehlédnutelné prvky úporného boje s konkurencí o místo na trhu, kdy **podnik musí vynakládat co nejvíce vlastních vytvořených předností.**

V souvislosti s tímto tématem se také setkáváme s pojmem **totální konkurence**. V podnikatelské praxi je totální konkurence spjata s rozdílem mezi náklady a cenou, tzn. kdo je schopen nabídnout levnější výrobek či službu? Kdykoliv se totiž charakter konkurence změní, ožívuje se spor o rozdíl mezi cenou a náklady. Na jedné straně se podnik snaží nabídnout spotřebitelům výrobky co nejvýhodněji, např. přidáme k nákupu prémii, jsme levnější než jinde atd. Na straně druhé podnik nechce prodávat jen laciné výrobky, ale naopak kvalitu a dobré jméno, značku. V důsledku to vede k tomu, že si podniky v podstatě konkurují vším, čím mohou, svými výrobky nebo službami, technologiemi, prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, zaměstnanci, odborníky, manažery. **Konkurence tedy nabude totální povahy.**

Zostřující se konkurence vede podniky k tomu, aby se chopily nejrozsáhlejších příležitostí a tím se **odlišily, přilákaly pozornost, vyvolaly koupi**. Spotřebitel hledá při koupi bezpečí, komfort, pohodlí. Ale má možnost koupit i riziko, nebezpečí a vzrušení. Rozmanitý aparát ideologie, reklamy, lákadel denně vyvolává pocit, že jste tolik, kolik si koupíte. Ohrožení číhají na všechny. I ti velcí a silní mohou **podlehnout tlaku konkurence**. Když nastane zlé období, podnik se všemožně snaží o nalezení obranných a nápravných prostředků. V této souvislosti se objevuje pojem krizové řízení. Pojem byl obecný a měl bezpočet výkladů. Až později v souvislosti se záchranou americké automobilky Chrysler je krize chápána jako stav, kdy je nutné podnik nejen vrátit na původní úroveň, ale také jej změnit, uzpůsobit pro úspěšné organizování v nových poměrech, vyvést jej na nový, vyšší směr. To znamená nejen obnovit, ale podnik oživit a vyzvednout jej, modernizovat a nově řídit. Tato americká společnost tedy sloužila jako návod pro ostatní, jak úspěšně zvládnout krizi díky náporu konkurence. Ale dnes ani to nestačí. Podniky v krizi se musejí obvykle pro své přežití transformovat, která může mít mnoho podob (nová vlastnická struktura, fúze, akvizice nebo naopak spolupráce v podobě dohod, licencí, aliancí, fúzí), změna portfolia (výrobního

či prodejního), přemístění výroby jinam, nový subdodavatelé, rozšíření služeb, výměna vedoucích pracovníků a manažerů, získání odborníků, zlepšení informační sítě, výkonný kolektiv, zdokonalení prezentace, marketingu a další.

Aspekty konkurenčních schopností podniku můžeme hledat v jeho vnitřních a vnějších faktorech:

„Členění faktorů konkurenceschopnosti výrobce:

A. Vnitřní faktory:

- **výrobní procesy** (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a techniky zlepšování);
- **výrobní prostředky** (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace);
- **výrobní program** (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií, technologičnost konstrukce);
- **řízení** (klíma, pracovní prostředí, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí);
- **pracovníci** (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy);
- **informační systémy** (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost).

B. Vnější faktory:

- **zdroje, dostupnost, cena** (lidi, pozemky, suroviny, energie)
- **tržní okolí** (marketingový mix, SWOT analýza)
- **právní a administrativní pravidla** (makroekonomické nástroje, globalizace, integrační procesy, regiony)¹

¹ LUDVÍK, LADISLAV. Přednášky Rozvoj podnikání B, téma č. 2: Konkurenceschopnost v podnikání, e-learning EKF. 2009/2010.

2.1.1 Konkurence

Co vlastně znamená konkurence? Dle slovníku cizích slov je konkurence charakterizovaná jako **soupeření, soutěžení**. S tímto pojmem se setkáváme zejména v rovině ekonomické, ale nesmíme zapomínat i na další hlediska pohledu na konkurenci, a to na hlediska sociální, etická, politická, kulturní a jiné. **Konkurenci bereme jako vztah mezi dvěma a více subjekty**. Tento subjekt neboli konkurent, pokud chce vstoupit do konkurenčního prostředí, by měl disponovat konkurenčním potenciálem, tedy měl by být konkurenceschopný. Dále by měl disponovat specifickým potenciálem, to znamená, že by měl mít podnikavost. **Konkurence není to samé co konkurenceschopnost**. Rozdíl je v tom, že konkurenci chápeme jako výsledek aktivity podniku, kdežto konkurenceschopnost bereme jako potenciál podniku.

2.1.2 Konkurenčnost a konkurenční výhoda

Dnešní doba se vyznačuje velmi výrazným konkurenčním napětím mezi podniky na trhu, toto napětí má silný dynamický charakter, ve kterém je těžké se vyznat, natož pak udržet.

Definování pojmu konkurenčnost:

anglicky „competitiveness“, „vyrostla z tržní rivality a bez ní ztrácí smysl. Je to pojem vyjadřující **tržní potenciál podniku**, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu.

Takto vyjádřený pojem tedy obsahuje definiční znaky:

- je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění
- projevuje se ve střetu s konkurenty

- *charakterizuje určitý, aspoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý*

Pracovní definice: *Konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.*“²

Ústřední pojem konkurenčnost je u nás nejčastěji zaměněn za „konkurenční schopnost“, „konkurenceschopnost“, dále „konkurenční síla“, „konkurenční zdatnost“, „konkurenční postoj“, „konkurenční pozice“, „konkurenční strategie“ a mnohé podobné.

Definování pojmu konkurenční výhoda:

konkurenční výhodu můžeme vymezit jako určitou **rozvinutou formu konkurenčnosti**. V současnosti však už nestačí být konkurenční, ve smyslu mít dostatečný počet rozvinutých konkurenčních výhod.

Zde bych mohla uvést nástin konkurenční strategie, která se zaměřuje na posilování konkurenční výhody. Tato se strategie se využívá v podnicích „první třídy ve světě“.

„Je třeba rozvíjet konkurenční výhodu zhruba v těchto směrech:

- *rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje, nejen anebo vůbec ne na vedlejších polích,*
- *posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,*
- *vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární, navzájem se doplňují a posilují a mohou působit v silném spojení,*
- *podle možností rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která by přišla vhod v čase oslabení hlavní konkurenční výhody,*
- *v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje podniku ještě silnou pozici na trhu, připravovat v lůně podniku další, co možná ještě mocnější konkurenční výhodu.*“³

² JIRÁSEK, JAROSLAV, A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 48 s. ISBN 80-86419-11-8.

³ JIRÁSEK, JAROSLAV, A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 50 s. ISBN 80-86419-11-8.

Proč se vlastně podniky předhánějí být prvními? Odpověď je jednoduchá, **ten kdo je první**, nedosahuje zisku průměrného jako ostatní, ale **mimořádného**, což je pro každou firmu velkým lákadlem. Samozřejmě to, že podnik vybočí z řady a bude se snažit o předstih jiných, s sebou nese i značná rizika. Budoucnost je nejistá a podnik musí být ve svém chování notně předvídavý. Touto předvídavostí máme na mysli jistou formu monitorování současnosti a následné předpovědi dalšího vývoje v čase. Jde o zmapování hrozeb a nových příležitostí tak, aby to podniku pomohlo eliminovat rizika, související se vstupem neznámých oblastí trhu. V důsledku konkurenční strategie jde o jediné – **stát se lídrem na trhu**. Ale je nová doba a ta s sebou přináší nové poznatky, proto i hlavní smysl konkurenčnosti se posunul o kus dále. Klade se důraz na **lidský kapitál**, tedy strategie **rozvoje lidských schopností**. Dále fenomén zvaný rozvoj intelektuálního kapitálu, který otevírá nové možnosti investování do „mozků“ a znalostí. Boří se hranice, podniky si konkurují nejen na národním poli, ale mají možnost obsadit trhy mezinárodní, což vede k zesílení vztahů mezi podniky, to znamená, že roste vzájemná spolupráce v sítích, řetězcích atd.

Hlavní a konečný smysl konkurenčnosti se tedy transformoval na vyzdvihnutí zvýšení životní úrovně lidí a tvorbu přidané hodnoty. Znat konkurenci se stává pro management podniku nezbytným prvkem pro jeho přežití.

2.1.3 Rozvoj konkurenční výhody z hlediska strukturálního typu

Rozeznáváme dva typy konkurenčních výhod, které navrhl autor Michael Porter, prvním typem jsou nízké náklady a druhým diferenciací neboli schopnost odlišit se od jiných konkurentů. Tyto dva typy konkurenčních výhod vedou **ke třem základním generickým strategiím** (znázorněno v obrázku 2.3.1.), jejichž cílem je získat nadprůměrné výkony v daném odvětví:

- *vůdčí postavení v nízkých nákladech*
- *diferenciace*

- *fokus neboli fokální strategie má dvě varianty, soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci* ⁴

Pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, musí si vybrat, jediné tato cesta vede k nadprůměrným výkonům. Volba generické strategie je tudíž cestou k dosažení konkurenční výhody.

Jednotlivé strategie se značně liší **v přístupu ke konkurenční výhodě:**

a) vůdčí postavení v nízkých nákladech

představuje takovou strategii, kdy se podnik musí zaměřit na sledování možností jak minimalizovat náklady v oblastech výzkumu a vývoje, službách, prodeji, reklamě atd. Dále je potřebné zavést kontrolu přímých a režijních nákladů, do výroby včlenit špičkové výrobní zařízení atd. Nízké náklady přináší podnikovi tu výhodu, že na rozdíl od konkurentů dosahuje zisku a nemusí vynakládat své zdroje na soupeření. Tato strategie pro dosažení minimálních celkových nákladů vyžaduje disponovat určitými přednostmi, jako mít určitý relativní podíl na trhu nebo výhodnou pozici k surovinám.

b) strategie diferenciaci

znamená vytvoření něčeho, co je v odvětví vnímáno jako výjimečné a těžko napodobitelné. Diferencovat lze v různých formách, například využití jedinečné technologie, nabízet jedinečné zákaznické služby, mít originální design, zakládat na image značky, to znamená najít takový způsob, ve kterém může podnik vyniknout. Samozřejmě v případě, že si podnik zvolí tuto strategii, nevypouští sledování nákladů, spíše nejsou hlavní strategickým cílem. Diferenciaci umožňuje získat nadprůměrných zisků v odvětví a vytváří ochranu proti konkurentům, protože spotřebitelé ctí věrnost značce a tím se stávají méně citlivými na změnu ceny.

c) soustředění pozornosti

souvisí se zaměřením na danou skupinu odběratelů nebo segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od předešlých dvou strategií se soustředí ne na celé odvětví, ale

⁴ PORTER, MICHAEL, E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 30 s. ISBN 80-85605-12-0.

na určitý objekt nebo také segment. To znamená, že je zaměřena efektivnější plnění určitého strategického cíle, a tím získává výhodu oproti širšímu záběru ostatních konkurentů.

Obr. č. 2.3.1. Tři generické strategie dle M. Portera

		nízké náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: vlastní zpracování podle autora PORTER, MICHAEL, E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Základem pro uchopení významu tvorby konkurenční výhody, nesmíme nahlížet na podnik jako na celek, ale jako na **systém, který se skládá z mnoha samostatných činností**. Tyto činnosti je třeba podrobně prozkoumat a zjistit, jak na sebe vzájemně působí.

Jako nástroj uvádí autor Michael Porter hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec umožňuje podnikové činnosti jednotlivě rozčlenit na strategicky významné aktivity, související s výzkumem a vývojem, projektováním, výrobou, marketingem, uvedením na trh a distribucí výrobků. Každý podnik však má jiný hodnotový řetěz, a tím se od sebe vzájemně odlišují a mohou získat konkurenční výhodu.

Hodnotu chápeme jako cenu, kterou je spotřebitel ochoten zaplatit za to, co jim podnik poskytuje. Z toho je patrné, že podnik dosahuje zisku v tom případě, když jeho dosahovaná hodnota převyšuje náklady na výrobu daného produktu.

Hodnotový řetězec nám tuto hodnotu ukazuje, a se skládá z hodnototvorných činností a marže. Marže představuje rozdíl mezi celkovou hodnotou výrobku a náklady na jeho výrobu. **Hodnototvorné činnosti** bereme jako aktivity, které podnik vykonává a rozlišujeme na aktivity primární neboli základní a aktivity podpůrné, které napomáhají primárním a sobě

navzájem. To jakým způsobem bude každá tato činnost prováděna, rozhodne o tom, zda bude mít podnik ve srovnání s konkurenty vysoké či nízké náklady.

Primární činnosti souvisí přímo s fyzickou výrobou, prodejem, dodáním a servisem.

Podpůrné činnosti souvisejí s obstaráváním koupených vstupů, technologií, pracovních sil, atd.

Dle Portera můžeme definovat u každé kategorie primárních a podpůrných aktivit **další tři typy činností**:

- **přímé činnosti** – ty které jsou přímo zapojeny do tvorby hodnoty pro zákazníka
- **nepřímé činnosti** – umožňující plynulý chod přímých činností (plánování, údržba,...)
- **zabezpečování kvality** – zabezpečování jakosti jiných činností

2.1.4 Rozvoj konkurenční výhody z hlediska funkčního typu

Základním prvkem **k dokonale funkčnímu podniku** je snaha o rozvinutí konkurenční výhody komplexně v rámci celého podnikového systému. Úsilím managementu je najít rovnováhu mezi jednotlivými složkami vnitropodnikového systému. Tato rovnováha představuje **soulad mezi užitnou hodnotou pro zákazníka náklady na provoz**. A zároveň je nutnou podmínkou trvalé výhody soulad mezi nabídkou a distribučním systémem. Tím chápeme situaci, kdy nabídka odpovídá možnostem distribučního systému. Pokud nastane problém a nabídka porušuje rovnováhu, je tím také porušena funkční dokonalost. Problémem může být situace, kdy podnik zjistí, že nesplňuje potřeby a přání zákazníka a na základě tohoto by měl vytvořit takovou nabídku, která jejich přání uspokojí. Pokud podniku vznikají náklady z toho, že distribuční systém přesahuje užitnou hodnotu očekávanou zákazníkem na základě nabídky, pak se systém podniku hroutí a akcionáři nedosáhnou očekávané návratnosti investic.

Systém podnikání nebude schopen dosáhnout dokonalosti, dokud distribuční systém nedoručí objednávku tak, aby **splňovala časové představy zákazníka**.

Aby byla funkční dokonalost zachována, musí se **zdokonalit distribuční systém**.

*Tato úroveň **souladu** mezi nabídkou a distribučním systémem má několik výhod:*

- zachovává shodnost podřízovat všechny činnosti potřebám, přáním a očekáváním zákazníků*
- vytváří předpoklady pro vzájemné posilování nabídek a vytváření synergických výhod, které přinášejí zákazníkovi ve svém souhrnu větší užitnou hodnotu než jednotlivé výhody samostatně.*
- vytváří systém podnikání, který působí s mnohem nižšími náklady na složitost vynucovanou trhem a minimalizuje vnitřní složitost. Tím dochází k plnému využití ekonomičnosti rozsahu výroby z hlediska výzkumu a vývoje, výroby, distribuce a prodeje.⁵*

2.1.5 Konkurenční strategie

Základem úspěchu či neúspěchu podniků je jejich schopnost konkurovat. Aby tuto schopnost mohly využít, musí mít vybudovanou konkurenční strategii, která je v podstatě **hledáním výhodného udržitelného postavení v konkurenčním prostředí daného odvětví.**

Při volbě konkurenční strategie se klade důraz na strukturální analýzu odvětví. Návodem může být **analýza pěti dynamických konkurenčních sil** dle autora Michaela E. Portera, znázorněno v obrázku č. 2.1.1.

Těchto 5 faktorů je reprezentováno:

- hrozbou vstupu nových konkurentů
- hrozbou náhradních výrobků či služeb, tedy substitutů
- vyjednávací schopností kupujících
- vyjednávací schopností dodavatelů

⁵ COATES, CH. *Efektivní řízení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 166 s. ISBN 80-7169392-8.

- silou soupeření mezi konkurenty v odvětví.

ad. 1. Z hlediska hrozby vstupu nových konkurentů rozhodujícími činiteli jsou:

- Úspory z rozsahu
- Odlišnosti v produktech
- Absolutní výhody nízkých nákladů
- Potřeby kapitálu (potřeba investic)
- Přístup k distribučním kanálům
- Bariéry vstupu z hlediska právního a politického
- potencionální odvetná opatření

ad. 2. Z hlediska hrozby substitutů rozhodujícími činiteli jsou:

- výše cen substitutů
- náklady související s přechodem na substitut
- ochota přejít na substitut

ad. 3. Z hlediska vyjednávací schopnosti kupujících rozhodujícími činiteli jsou:

- Cenová citlivost
 - výsledná cena vůči celkovým nákladům
 - odlišnosti ve výrobcích
 - motivace těch, kteří rozhodují o koupi
 - kvalita versus výkon
 - zisky kupujících
- Vyjednávací síla
 - koncentrace kupujících oproti koncentraci podniků

- informovanost kupujících
- náklady související s přechodem ke konkurenci
- existence substitutů
- objem nákupů kupujících
- schopnost integrace s prodávajícími

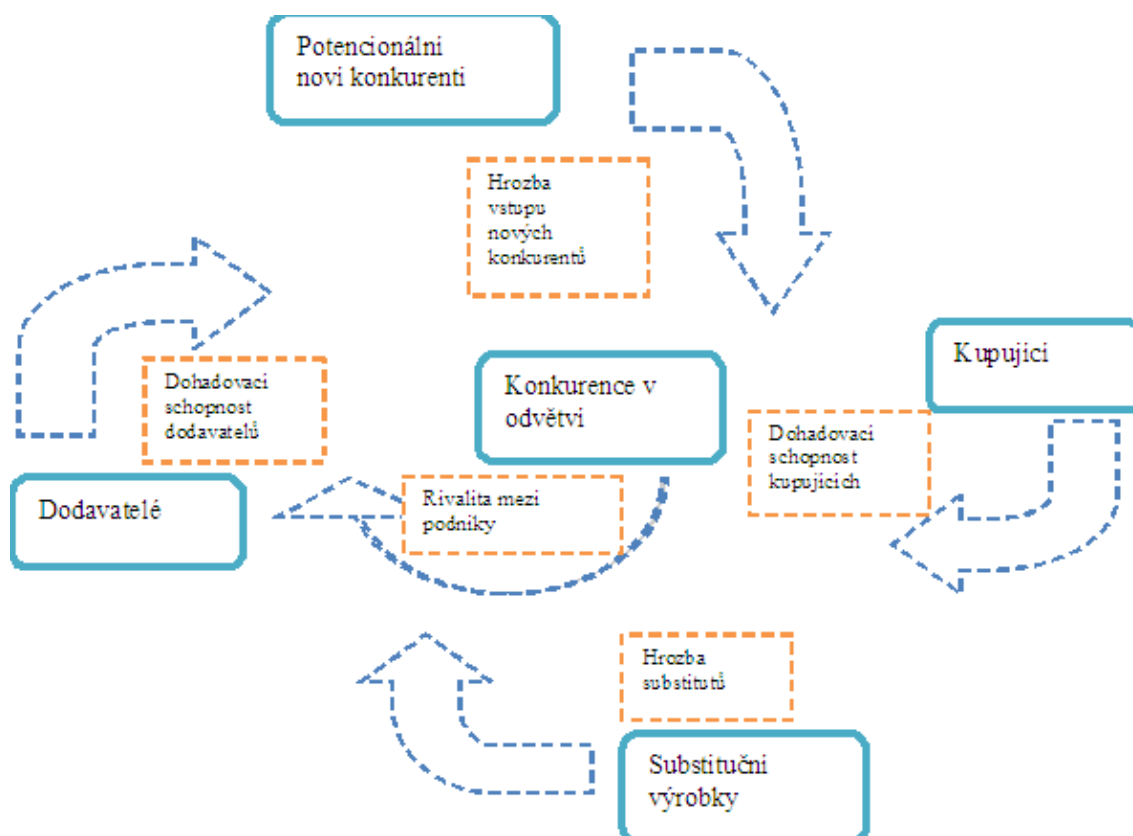
ad. 4. Z hlediska vyjednávací schopnosti dodavatelů rozhodujícími činiteli jsou:

- diferenciací vstupů
- existence substitučních vstupů
- koncentrace dodavatelů
- náklady související s přechodem k jinému dodavateli
- důležitost objemu dodávek pro dodavatele

ad. 5. Z hlediska síly soupeření mezi konkurenty v odvětví rozhodujícími činiteli jsou:

- růst odvětví
- odlišnosti mezi produkty
- koncentrace konkurence
- nákladové podmínky
- rozmanitost konkurentů
- občasný přebytek kapacity
- bariéry výstupu z odvětví

Obr. č. 2.1.5.1. Model pěti sil dle Michaela Portera



Zdroj: vlastní zpracování podle PORTER, MICHAEL, E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Základní rysy odvětvové struktury slouží k rozpoznání složitosti problémů a pro identifikování strategických investic, které by znásobily výnosnost odvětví.

Těchto pět faktorů společně působí a jsou hlavním rozhodovacím znakem toho, zda v daném odvětví lze vytěžit z investic takovou výši zisku, která přesahuje cenu vloženého kapitálu. Znázornění této analýzy nám ukazuje, že v každém odvětví se síly těchto pěti faktorů mění a vyvíjí, tzn. že odvětví se z hlediska výnosnosti mohou zcela lišit. Hlavním cílem je tedy činit na základě této analýzy taková rozhodnutí, jež zahrnují dlouhodobé důsledky na strukturu odvětví. Dalším stěžejním bodem v konkurenční strategii je postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Toto postavení je důležité z hlediska budoucího výnosu, tzn. zda bude podnik dosahovat zisku průměrného či nadprůměrného. V některých

případech může podnik dosahovat mimořádného zisku v odvětví, jehož struktura není příznivá. **V podstatě je pro nadprůměrný výkon nezbytná dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.**

2.1.6 Základní kompetence podniku

Moderní pohled na organizaci udává, že **prosperita podniku je dána vytvářením a rozvojem portfolia základních kompetencí podniku.** Základními kompetencemi podle autora Filipa Šmídy označujeme takové schopnosti podniku, které jsou výjimečné a které konkurence nedokáže lehce napodobit. Zásadním úkolem managementu podniku by mělo být portfolio základních kompetencí trvale rozvíjet. To podniku umožní stavět nové trhy, odstranit konkurenci nebo případně získat na trhu udržitelnou konkurenční výhodu. Základní kompetence můžeme v podstatě jednoduše identifikovat, protože **představují silné stránky podniku nebo také může být zdrojem neočekávaný úspěch v oblasti, kde je konkurence výrazně slabší.**

Základní kompetence můžeme také vymezit jako:

- **těžko napodobitelné** schopnosti a technologie, které významným způsobem přispívají k hodnotě pro zákazníka, odlišují podnik od konkurentů a vytvářejí konkurenční výhodu
- základní kompetence **přesahují meze** jednoho výrobku či služby, nejsou to specifické vlastnosti jednoho výrobku či služby, ale přispívají ke konkurenceschopnosti více produktů

Základní kompetence dělíme na tři skupiny:

- *individuální kompetence*
- *organizační kompetence*
- *klíčové kompetence*⁶

⁶ ŠMÍDA, FILIP. *Strategie v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 37 s. ISBN 80-86419-41-X.

Individuální kompetence představují znalostní potenciál všech zaměstnanců v podniku. Všichni zaměstnanci disponují určitými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, ale jen někteří se díky těmto individuálním kompetencím stanou špičkovými. Lidský kapitál představuje v dnešní době pro podnik velmi důležitou oblast. Díky rozvoji lidského kapitálu lze získat konkurenční výhodu. Rozvojem chápeme odpovídající motivaci zaměstnanců, příjemné pracovní klima a možnosti seberealizace.

Organizačními kompetencemi se míní takové činnosti, které se přímo vztahují k organizačním systémům. Jak uvádí Šmída ve své knize, jsou to činnosti jako plánování práce, organizování zdrojů, řešení krize, dokončování zadaných úloh, měření postupu prací a činnosti spojené s řízením rizika.

Klíčové kompetence zpravidla souvisejí s technologií, která podnik odlišuje od konkurentů a umožňuje mu vytvářet konkurenční výhodu. Podnik, který disponuje základními kompetencemi, jejichž součástí je klíčová kompetence, otevírá podniku možnost tuto klíčovou kompetenci výjimečným způsobem využít k proniknutí na nepřibuzné zcela rozdílné trhy. To znamená využít stávající technologii pro nové výrobky, které lze nabídnout na jiných trzích. S tímto také souvisí neustálé monitorování situací ve světě vědy a výzkumu.

Všechny tři skupiny kompetencí, tedy individuální, organizační a klíčové **tvoří dohromady základní kompetence** a jejich spojením dojde k **synergickému efektu**, tzn. že součet dílčích efektů je nižší než celkový efekt. V konečném důsledku je nalezení základních kompetencí a jejich správné využití jádrem strategického úspěchu.

2.2 Strategický management v praxi

Jak jsem ve své práci už zmínila, základem pro získání konkurenční výhody je dostatečně kvalitní strategie.

K zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku je potřebné operovat **kvalitní podnikovou strategií**. Za poslední dvě desítky let prošla podniková strategie radikálním a zrychleným vývojem. Při založení podniku je potřeba mít svou vizi a znát své poslání jak tuto vizi naplnit. Je důležité vědět, jakých cílů chce dosáhnout a co musí udělat, aby se k

těmto cílům dostlala. Další věcí, kterou si musí uvědomit je to, kam směřuje konkurence, co si přejí zákazníci a jak se komplexně vyvíjí okolí podniku. Předmětem práce strategického managementu je **volba správného strategického cíle** a cest, které vedou k naplnění těchto cílů. Výstupem strategického managementu je forma **strategického plánu**. Pro upevnění a posílení konkurenční pozice na trhu v dlouhodobém měřítku musí vedoucí manažeři zvládnout kvalitní strategii zpracovat a úspěšně implementovat do chodu podniku. Významnou činností, kterou se musí manažeři zabývat, je implementace strategie, je potřebné připravit podnik na změnu a vytvořit takové podmínky, které jí umožní bezproblémovou realizaci.

Moderní definice strategie chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů a schopností tak, aby současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.⁷

Tvorba a zpracování strategie v podniku je **nikdy nekončící proces**. Pro znázornění logické posloupnosti bych proces nastínila v těchto bodech:

- i. **strategická analýza** – strategický management v první řadě musí začít externí analýzou (okolí podniku) a interní analýzou (zjištění zdrojů a schopností podniku). Také zde uvádím následnou analýzu silných a slabých stránek podniku. Na základě získaných dat je definováno poslání a cíle podniku.
- ii. **výběr možných variant řešení** – poslání a cíle podniku určují možné varianty strategií. V této fázi zhodnocujeme varianty řešení. Alternativní strategie je třeba posoudit z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti strategie.
- iii. **výběr optimální strategie** – strategický management se rozhodne pro optimální řešení pro podnik.
- iv. **implementace strategie** – zavedení strategie do chodu podniku. Tento krok s sebou nese změny v systému řízení a organizační struktuře podniku, rizika a konflikty vyvolané změnou.

⁷ DEDUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. BECK, 2001. 1 s. ISBN 80-7179-603-4.

- v. **zpětná vazba a návrat na začátek procesu** – implementací však proces nekončí. V určitém časovém intervalu (zpravidla jeden rok) se kontroluje, zda bylo dosaženo stanovených cílů a zkoumá se, k jakým změnám v podniku došlo.

2.2.1 Vize, poslání a cíle podniku

Vize reprezentuje určitý širokoúhlý pohled na směr činnosti podniku v delším časovém období, minimálně desíti a více let. Pouze ilustruje představu o budoucím vývoji a postavení podniku.

Poslání můžeme vymezit jako cestu, kterou se podnik chce ubírat, tzn. co dělá a bude dělat. V konečném důsledku znázorňuje hranice aktivit, ve kterých se podnik pohybuje. Poslání koresponduje s představami vedení podniku a vycházejí z něj všechna strategická rozhodnutí. Na poslání můžeme nahlížet jak v užším smyslu, tak v širším smyslu. Širší vymezení přibližuje aktivity podniku, informuje o jeho schopnostech. Užší pojetí specifikuje rozsah působnosti podniku, identifikuje jeho výrobky či služby, technologie či trhy na kterých působí.

Oproti tomu **cíl podniku** znamená určitý žádoucí stav, kterého chce podnik svými aktivitami dosáhnout v určitém časovém horizontu. V podstatě můžeme říct, že všeobecně formulované poslání se transformuje pomocí cílů na konkrétní budoucí výsledky a ty pak představují návod pro management jak těchto výsledků dosáhnout v daném čase. Cíle tvoří východisko pro stanovení strategie podniku, musí se v nich odrážet cíle všech zainteresovaných stran (vlastníků, manažerů, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů atd.). Cíle podniku by měly být **SMART**, tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a sledovatelné.

2.2.2 Vymezení strategických jednotek v podniku

Díky pokroku ve vymezení strategie podniku je nutné **rozlišovat strategii celopodnikovou a strategii jednotlivých obchodních jednotek**. Strategická obchodní jednotka působí zcela

samostatně v podniku, má své jasně stanovené cíle a daný segment zákazníků, jejichž potřeby hodlá uspokojovat. Strategická obchodní jednotka je tedy ta, která má **samostatné plány, ziskové cíle, vlastní obchodní (business) strategii**, svými produkty či službami naplňuje přání a potřeby **určitého tržního segmentu** a na trhu se vyskytují rivalové, se kterými musí soupeřit.

2.2.3 Struktura podnikových strategií

Předpokladem je východisko, že všechny strategie podniku na sebe vzájemně navazují. Rozlišujeme strategie corporate (firemní, celopodnikovou), business (obchodní) a functional (funkční). Při formulaci strategií postupujeme daným směrem a to shora-dolů neboli top-down.

Celopodniková (corporate) strategie formuluje dané poslání podniku, představuje jeho základní rozhodnutí. Celopodnikovou strategii vytváří management na top úrovni nebo také rozhodující vlastníci, jejich úkolem je ji dále rozčlenit na business strategie pro jednotlivé strategické obchodní jednotky (každá strategická jednotka má svou business strategii), která je dále rozpracovaná do souboru funkčních strategií, určené pro nejnižší stupně strategického řízení.

Obchodní (business) strategie je tedy podřízena celopodnikové strategii. Jsou v ní vymezeny strategické cíle, které by měla daná strategická obchodní jednotka svými aktivitami v určitém časovém období splnit. Zároveň by měl být dodržován strategický rámec vymezený v corporate strategii, tzn. generický charakter strategie (tj. nákladová strategie či strategie diferenciacce), alternativní vývojové směry (tj. strategie, které mají podobu rozšíření trhu, časté technologické inovace nebo výroba dle individuálních přání zákazníka atd.) aj. Je tedy podrobnějším rozpracováním strategických cílů dané corporate strategií, pracuje již s konkrétními výrobky nebo službami a vymezením konkrétního trhu, na kterém chce obchodní jednotka působit.

Funkční strategie mají charakter dílčích strategií pro jednotlivé specifické oblasti, jako například lidské zdroje, marketing, výzkum a vývoj, jakost, finance a další. Business strategie je tedy rozpracovaná do několika o stupeň nižších funkčních strategií, které mají

zajišťovat rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem podniku.

Pro celkový přehled se ještě se musíme zabývat **strategií horizontální**, která se snaží koordinovat a řídit vzájemné vztahy mezi jednotlivými obchodními strategickými jednotkami v podniku. Záměrem horizontální strategie je **udržovat společné cíle pro více obchodních jednotek**. Pokud by vztahy nebyly sladovány, mohlo by dojít k **zeslabení celkového strategického úsilí** podniku. Dle Portera identifikace a využití těchto vztahů může znamenat velký potenciál k posílení konkurenční výhody, tzn. položení otázky, jak může podnik jako celek přispět ke konkurenční výhodě pomocí svých jednotlivých obchodních jednotek.

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza představuje pro podnik určitou pomůcku, nástroj, který je potřebným základem při sestavování a formulace strategie podniku. Management podniku využívá strategické analýzy k „pochopení problému“ a k identifikaci, kategorizaci a k porozumění základních faktorů, které podnik ve svém působení ovlivňují. Strategickou analýzu dělíme na externí a interní.

„Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku.“⁸

2.3.1 Externí analýza

K úspěchu dochází jen tehdy, pokud je strategie podniku konzistentní s jeho okolím. Zásadou se stává vytvoření souladu mezi strategií a okolím podniku. Cílem externí analýzy je nalézt příležitosti a ohrožení podniku.

⁸ LEDNICKÝ, VÁCLAV. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava : Repronice, 2006. 57 s. ISBN 80-7329-131-2.

Externí prostředí podniku je **dále rozlišováno na makrookolí a mikrookolí:**

a) Makrookolí podniku

představuje hybné síly, které působí na všechny podniky v okolí stejně, ale dopad jejich konečných důsledků může na každý podnik působit rozdílně.

Makrookolí neboli obecné okolí podniku můžeme rozlišovat na sektor:

- *socioekonomický,*
- *technologický*
- *vládní*⁹

V socioekonomickém sektoru dále působí především faktory:

- **ekonomické** – tyto faktory jsou představovány například mírou inflace, monetární a fiskální politikou, stavem platební bilance státu, mírou zadlužení atd.
- **klimatické a ekologické** - důležitost těchto faktorů nabývá stále větší váhy v důsledku hrozby vyčerpání přírodních zdrojů. Proto je vyvíjen tlak na racionalizaci využívání přírodních zdrojů. Tyto faktory mohou významným způsobem ovlivnit výběr výrobní technologie, určení místa výrobních jednotek atd.
- **sociální** – řadíme sem například životní styl a úroveň, strukturu obyvatelstva, postoje konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců atd.

Sektor technologický představuje pro podnik důležité poznatky ve světě inovací a nové významné vynálezy. Také potřebu investování do technického rozvoje a s ním spojená rizika.

Vládní sektor v sobě zahrnuje činnosti vlády, které mají přímý či nepřímý vliv na řízení podniku. Zde autoři uvádějí především systém zákonů a systém kontroly působící na ekonomiku.

⁹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 43 s. ISBN 80-7179-453-8.

Metodou, která se hojně používá k rozboru makrookolí je tzv. **PEST analýza**, která okolí rozčleňuje do čtyř základních faktorů, dle počátečních písmen názvu:

- **politické a legislativní** – stabilita politiky, daňová situace, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, stabilita pracovního práva atd.
- **ekonomické** – úroková sazba, míra inflace, úroveň průměrné mzdy, nezaměstnanost, prognóza vývoje ekonomických ukazatelů atd.
- **sociální a demografické** – demografický vývoj populace, věková struktura, mobilita, úroveň vzdělání, atd.
- **technické a technologické** – výzkum a vývoj, rychlost zastarávání, úroveň technologie, transfer technologií atd.

„Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

- a) Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?*
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?*
- c) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější? “¹⁰*

b) Mikrookolí

nebo také oborové okolí, odvětvové nebo konkurenční prostředí podniku je představováno množinou:

- *konkurentů,*
- *dodavatelů*
- *zákazníků¹¹*

Analýza slouží ke zkoumání atraktivnosti odvětví, sleduje chování konkurentů a jejich pozice na daném trhu, zkoumá konkurenční síly a také se zabývá hlavními hybnými silami

¹⁰ LEDNICKÝ, VÁCLAV. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava : Repronis, 2006. 59 s. ISBN 80-7329-131-2.

¹¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 43 s. ISBN 80-7179-453-8.

v odvětví. Management musí především zjistit, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a přání mají.

*„Analýzu **sektoru zákazníků** je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:*

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat*
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků*
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů“¹²*

Sektor dodavatelů dle autorů Keřkovského a Vykypěla představuje především analyzování nákladů a dostupnost všech vstupů, které jsou potřebné k výrobě a stabilitu dodávek. Zaměřují se na kvalitu vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli, mezi dodavateli a odběrateli, tzn. hodnotí se, jak je velká či malá síla dodavatele a odběratele. Také se v těchto vztazích prosazují moderní principy organizace řízení nákupních činností (např. princip výrobního partnerství atd.).

V **sektoru konkurentů** jde zejména o poznání a zmapování konkurence podniku. Zaměřujeme se především na analýzu konkurenceschopnosti a analýzu konkurentů. Pozornost je věnována také změnám ve strategii současných konkurentů. Management si musí neustále klást otázky typu: Vyvíjí konkurence nový výrobek? Zvětšují konkurenti podíl na trhu? Spolupracují konkurenti s novými partnery? Úkolem managementu by mělo být nejen zaměření na nejbližší konkurenty, ale také na konkurenci, se kterou podnik není v jednoznačné blízkosti. Cílem analýzy je identifikovat konkurenta, zjistit jeho silné a slabé stránky, které pak následně porovná s vlastními a na základě toho určí své přednosti a slabiny.

¹² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 48 s. ISBN 80-7179-453-8.

Dalším důležitým poznatkem je pro podnik zjištění, jak si vede v rámci svého konkurenčního úsilí, tj. analyzovat konkurenci z hlediska předem stanovených kritérií, jako například: z hlediska výrobní kapacity, tržního podílu, tržní pozice, strategického cíle, výše zisku, marketingové koncepce, technologické úroveň, inovačního potenciálu, kvalifikace zaměstnanců a další.

Na základě provedené analýzy rozlišujeme následující typy konkurentů:

- *konkurenční následovatel – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji*
- *laxní konkurent – nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů*
- *vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů*
- *konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení*¹³

Metodou, kterou je vhodné uplatnit, je Porterův model pěti konkurenčních sil, kterému se věnuji v kapitole 2.1., kde konkrétně vymezuji všech pět faktorů působících v oborovém okolí podniku. Analýza slouží k identifikování možných hrozeb podniku a možných příležitostí.

2.3.2 Interní analýza

Tato analýza je potřebná **k odhalení silných a slabých stránek** podniku a také k nalezení **základních kompetencí**, které umožní podniku diferencovat se od konkurentů. Management se musí zaměřit na vytvoření souladu mezi zdroji a schopnostmi podniku s příležitostmi, které se objeví ve vnějším prostředí.

¹³ JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing*. 1.vyd. Grada, 2008. 88 s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

Vnitřní prostředí podniku je **tvořeno materiálovými, finančními a lidskými zdroji**, dále managementem podniku a jeho pracovníky, organizační strukturou, kulturou a etikou podniku, vztahy mezi lidmi.

Nejdříve by mělo vedení podniku začít zhodnocením dosavadní strategie podniku. Výsledkem by mělo být zjištění, zda je nutné vytvářet strategii novou nebo se musí doplnit či opravit stávající strategie. Při zhodnocování využíváme určitých klíčových kritérií, jako jsou (dle knihy strategické řízení, Lednický) :

- růst nebo pokles relativního podílu na trhu
- návratnost investic a vývoj čistého zisku
- růst nebo pokles prodeje výrobků ve srovnání s růstem či poklesem trhu
- zlepšování či zhoršování konkurenční pozice podniku

Dalším výchozím krokem interní analýzy je **zhodnocení zdrojů podniku**. Určitým způsobem udává přehled o současném stavu podniku. Také umožňuje podniku odhalit zdroje výjimečné a těžko napodobitelné, tedy objevit konkurenční výhodu.

K posouzení interního prostředí lze využít **metodu VRIO**, podle autorky Jakubíkové, jejíž podstatou je posouzení zdrojů firmy:

- **hmotné** (*rozlišujeme fyzické zdroje, například technologické vybavení, výrobní prostory*)
- **lidské** (*sociální klima, struktura zaměstnanců, počet zaměstnanců*),
- **finanční** (*disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita*),
- **nehmotné** (*image, značka, know-how atd.*)¹⁴

Účinnost každého zdroje se posuzuje z hlediska **hodnoty pro podnik** (Value), **vzácnosti** (Rareness), **schopnosti napodobení** (Imitability) a z hlediska **schopnosti podniku těchto zdrojů využít** (Organization).

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing*. 1.vyd. Grada, 2008. 97 s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

Interní faktory lze ohodnotit také *technikou SAP (Strategic Advantages Profile)*¹⁵, kde podstatou je sumarizace diagnóz klíčových interních faktorů z hlediska konkurenční síly nebo slabosti.

2.4 Syntéza výsledků strategické analýzy

V dalším postupu lze využít **analýzu SWOT**, která nám dává přehledný obraz o vnitřních vlastnostech podniku v kombinaci s faktory externího prostředí (také na obr. č. 2.4.1.).

Typické příklady jednotlivých stránek:

Silné stránky neboli přednosti podniku tvoří odpovídající zdroje a to zejména finanční, goodwill, vůdčí pozice na trhu, úspory z rozsahu, jedinečné technologie, zdatný management, nákladová výhoda, atd.

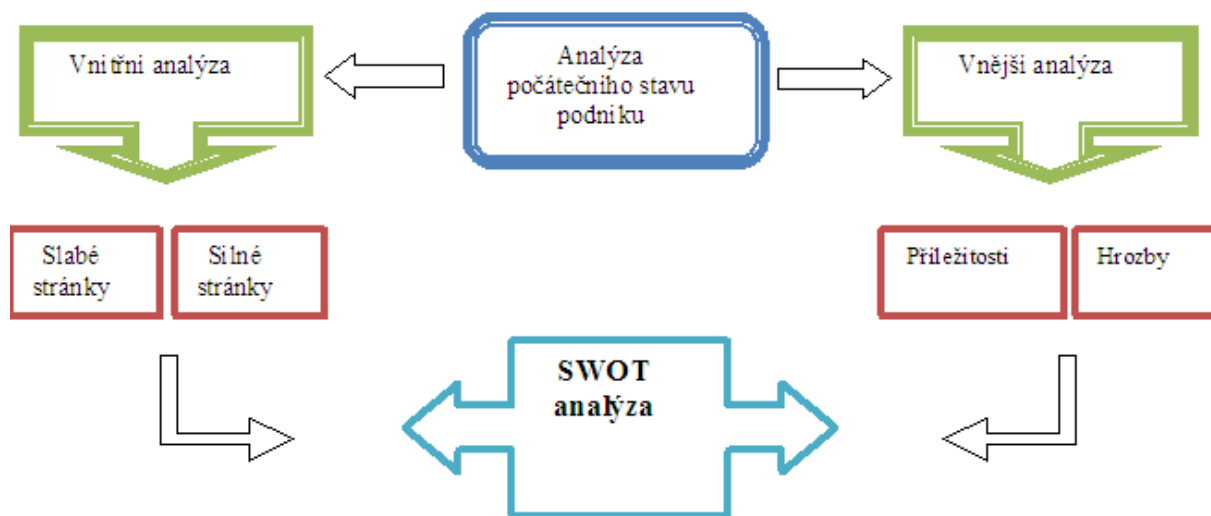
Slabé stránky neboli slabosti podniku jsou nevyužité kapacity, nejasné cíle, chybějící strategie, nekompetentní vedení, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabý tržní podíl, nedostatečná distribuční síť, vysoké náklady oproti konkurentům atd.

Mezi příležitostmi podniku řadíme vstup na nové trhy, získání nových tržních segmentů, inovace, zaměření na specifická přání, diverzifikace podniku, překonání bariér při vstupu na přitažlivý trh, atd.

Ohrožení neboli hrozby pro podnik představují konkurenti s nižšími náklady, nová konkurence, existence substitutů, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, změna potřeb zákazníků, nepřízeň demografických vlivů, negativní vývoj vládních či politických vlivů atd.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 124 s. ISBN 80-7179-453-8.

Obr. č. 2.4.1. Syntéza Swot analýzy



Zdroj: vlastní zpracování podle SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

Zakreslením do matice nám vzniknout možnosti čtyř variant strategií, dle Lednického to je:

Strategie WO „hledání“ (také „max-min“), tvoří strategii na základě maximalizace příležitostí a překonání slabých stránek podniku. Důsledkem je významná změna v chování podniku.

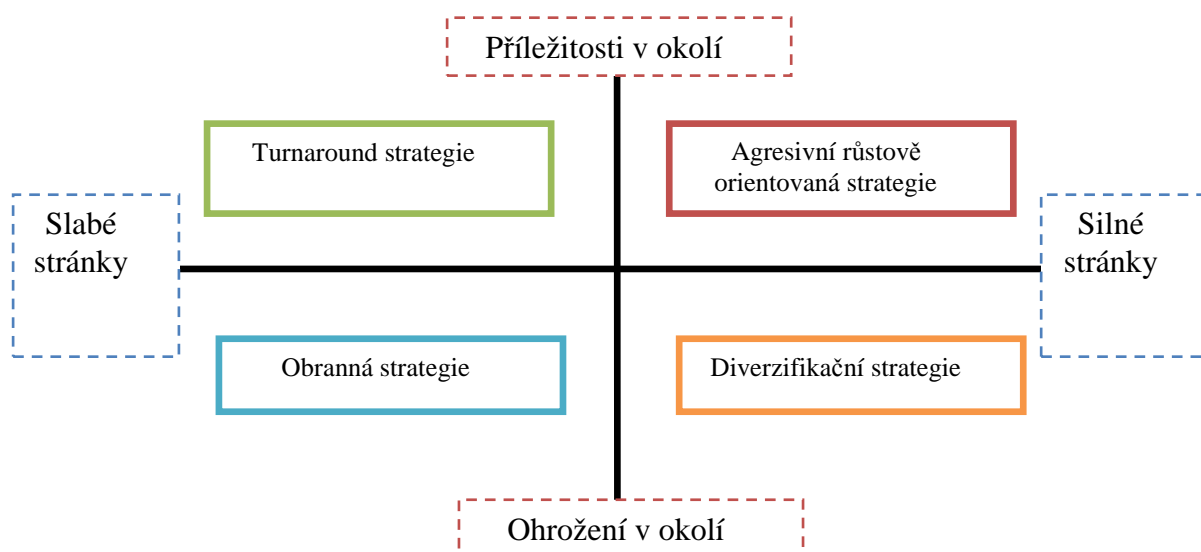
Strategie SO „využití“ (také „max-max“) je označována jako strategie ofenzivní z pozice síly, tedy agresivní orientovaná na růst.

Strategie ST „konfrontace“ (také „min-max“) je strategií disersifikační, ze stávajících hrozeb se vytvoří pomocí silných stránek podniku příležitosti.

Strategie WT „vyhýbání“ (také „min-min“) představuje strategii defenzivní, hledání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Také pro přehlednost znázorněno na obr. č. 2.4.2.

Obr. č. 2.4.2. Matice Swot analýzy



Zdroj: vlastní zpracování podle SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 79. s. ISBN 80-7179-422-8.

Analýzu SWOT je také možné využít jako nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie podniku. Jsou zde tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby¹⁶

¹⁶ Zdroj: *Vlastní cesta.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Zkoumaný podnik Meopta-optika, s.r.o. v Přerově, v České republice, dnes patří nesporně k největším světovým optickým výrobcům, známá jak svou sportovní optikou značky Meopta, tak jako dodavatel komponentů pro renomované světové optické výrobce a systémů pro širokou škálu aplikací v průmyslu, v lékařské, vědecké, či letecké technice.

Společnost byla založena již v roce 1933 a od tohoto data až dodnes se postupně vyvíjela a prošla mnohými změnami. Důležitým mezníkem Meopty je rok 2006, kdy se změnila na základě rozhodnutí valné hromady právní forma z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.

Majoritním vlastníkem společnosti je pan Paul Rausnitz, který má svou společnost TCI v New Yorku a v roce 2006 ji přejmenoval na Meopta USA. Tato společnost sídlí na Long Islandu, má 120 zaměstnanců a působí zejména na severoamerickém kontinentu.

Podnik má 2500 zaměstnanců a disponuje více než 300 stroji k optické a mechanické výrobě. Díky silnému a vysoce vzdělanému týmu v oddělení vývoje je většina přístrojů a systémů vyvíjena vlastními kapacitami.

Díky velkým investicím společnosti do nejmodernějších technologií vykazuje dnes objem výroby každoročně rostoucí tendenci, zejména v oblasti high-tech produktů, jakými jsou optronické systémy či sportovní optika, jejíž poslední produktová řada Meostar dosahuje nejvyšší světové úrovně.

3.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti je výroba optických a fotografických zařízení, konkrétně jsou to pak tyto činnosti:

- broušení a lapování průmyslové keramiky a jiných křehkých materiálů na přesnou rovinnost mimo činnosti uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba optických a fotografických zařízení
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků
- hodinářství
- realitní činnost
- galvanizérství
- činnost technických poradců v oblasti normalizace
- kovoobráběčství
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- nástrojařství
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaný vozidly bez omezení celkové hmotnosti
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- silniční motorová doprava osobní vnitrostátní a mezinárodní příležitostná
- poskytování technických služeb, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- návrhářská, designérská a aranžérská činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- zastupování v celním řízení

- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní

Zdroj: interní dokumentace společnosti

3.2 Vize společnosti

Vizí je nadále rozvíjet renomé značky, která vyniká kvalitou, precizností a vysokou technickou úrovní, vycházející tradice a z nasazení vysoce erudovaného týmu spolupracovníků a moderních technologií spolu s filozofií šetrného přístupu k životnímu prostředí stálé inovace.

3.3 Cíle společnosti

Hlavním cílem v dalším vývoji společnosti je rozvíjení technologického parku v oblasti náročné výroby optických prvků i v oblasti precizního mechanického obrábění. Zaměření na zhodnocování vyšší přidané hodnoty, realizací procesu montáží přesných mechanických a optických dílů.

3.4 Aktivita společnosti v oblasti řízení kvality

ISO 9000 a 14001

Auditoři certifikované společnosti v 2008 při recertifikačním auditu ISO 9001 a kontrolním auditu 14001 konstatovali, že systém řízení jakosti a životního prostředí ve společnosti naplňuje dané požadavky norem a je na dobré úrovni.

Zákaznické audity

V průběhu roku 2008 někteří zákazníci v rámci svých auditů, kdy si ověřovali schopnosti plnit požadavky na systém řízení jakosti a zajišťování kvality výrobků a další požadavky nad rámec standardních činností (jako například požadavky na řízení změn, proces vzorkování prvních kusů, bezpečnost práce a další) se Meopta – optika s.r.o. zařadila mezi

hodnocení, které jí vyneslo na pozici stálých dodavatelů těchto náročných zákazníků a také přispělo k zlepšování spolupráce s těmito zákazníky.

ČOS, AQAP

Auditoři provedli recertifikaci plnění požadavků českých obranných standardů dle normy ČOS 051622 (AQAP 2110) a další rozšiřující požadavky specifické pro dodávky armádě ČR, popř. armádám NATO. Při auditu nezjistily žádné odchylky a shledali, že systém jakosti je zaveden a neustále zlepšován.

Neustálé zlepšování

Realizace procesně zaměřených projektů, které podporují neustálé zlepšování ve společnosti a následně celkovou konkurenceschopnost podniku. Mezi tyto projekty patří Systém hodnocení a odměňování, projekt implementace 5S (třídění, organizace, čištění, standardizace, disciplína) zaměřený na zlepšení v oblastech pořádku, čistoty a výrobních procesů na jednotlivých dílnách v podniku. Dále projekt FMEA, tzn. analýza možnosti vzniku vad a jejich následků, zabývá se realizací preventivních opatření na základě výskytu vad při vývoji a konstrukci nových výrobků a zpracování technologických postupů. Projekt SPC (statistická regulace procesu) zaměřený na řízení a stabilizaci výrobních procesů. Projekt TPM (totálně produktivní údržba) zaměřený na systém preventivní údržby strojů a zařízení.

Společnost Meopta optika, s.r.o. je zapojena do projektů podporovaných Evropskou unií Fondem soudržnosti a Českou republikou Státním fondem životního prostředí, spadající pod rámec Operačního programu životního prostředí s názvem Realizace technologické jednotky s cílem snížit emise VOC (tzn. těkavých organických látek).

3.5 Portfolio výrobků a služeb

V současné době se společnost člení na tyto SBU – strategické obchodní jednotky:

SBU Sportovní optika

(komplexně konstruované řady zaměřovacích puškohledů s pevným i proměnným zvětšením, binokulární dalekohledy, špičkové pozorovací dalekohledy vybavené standardními i tzv. APO objektivy s fluoridovými skly)

Řadí se mezi jednu z nejdůležitějších strategických jednotek, značí rostoucí obrat tak i rozvíjení propagace a image značky Meopta. Zahrnuje výrobky se značkou Meopta a výrobky OEM pro hi-end zákazníky.

SBU Fototechnika a projekční technika

(zvětšovací přístroje pro zpracování černobílých nebo barevných fotografií z negativů 35mm kinoprojektory, profesionální kinoprojektory 35mm filmů umožňující reprodukci zvuku Dolby surround).

SBU Vlná optika

(velké množství optických součástí – sférické čočky, hranoly, hranolové sestavy, filtry, zrcátka atd. Tyto součásti jsou dále používány pro laserové, lékařské, vojenské, kosmické a komerční technologie).

SBU Optoelektronika

(systémy používané pro detekci vad při výrobě procesorů pro počítačový průmysl. Objektivy, okuláry pro průmyslové a civilní použití).

Tato jednotka strategicky přesouvá výkony do sféry montáží podskupin a finálních výrobků. Jedná se o hi-tech, finální montáž je prováděna v prostorách s absolutní čistotou. Strategicky se jeví tato jednotka jako velmi perspektivní.

SBU Vojenská technika

Pasivní zařízení pro noční vidění a denní pozorovací zařízení pro pěchotu i obrněná vozidla se zesilovači jasu třetí generace.

SBU Vývoj

Potenciál vývojové základny je zcela zásadní pro budoucnost podniku. Většina vývojových prací se vyvíjí uvnitř podniku. Vyvíjí se a inovují vlastní výrobní základny, odborná pomoc při transferu výrobní dokumentace a technologií směrem od strategických partnerů do podniku. Společnost se také snaží rozvíjet spolupráce s vysokými školami a technologickými parky, výzkumnými ústavami a také využívání podpůrných programů z fondů ČR a EU. Spoluprací se společnost snaží řešit vážný nedostatek odborníků technického zaměření.

4. APLIKAČNÍ ČÁST

4.1 Analýza vnějšího okolí podniku

4.1.1 Makrookolí

Analýzu makrookolí lze provést na základě principů analýzy PEST. Cílem je analyzovat relevantní faktory pro daný podnik, zjistit současný stav a pokusit se nastítnit vývoj do budoucna.

Politické a legislativní faktory

Podnik ovlivňuje celá politická situace v zemi. Česká republika je demokracií, která je plnoprávná a parlamentní. Hospodářská politika se projevuje jako konzistentní a předvídatelná. Nezávislá Česká národní banka udržuje mimořádnou úroveň měnové stability. Česká republika integrována do mnoha mezinárodních organizací, po vstupu do Evropské unie přijala její legislativu. Zákony jsou kompatibilní se západními standardy. Současná legislativa také zaručuje ochranu všech forem majetku, včetně patentů, autorských práv, obchodních značek, dané zákony (autorský, o obchodních značkách) podléhají směrnicím Evropské unie.

Činnost podniků je mimo jiné regulována restrikcemi trhu práce, v českých podmínkách jsou základními prameny pracovního práva zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti.

V současnosti mohou nastat také omezení ze strany ochrany životního prostředí. Dohled a kontrolu nad dodržováním podmínek ekologické legislativy vykonává Česká inspekce životního prostředí.

Ekonomické faktory

Ekonomické ukazatele lépe řečeno makroekonomické ukazatele jsou ovlivněny celosvětovou hospodářskou krizí, která měla na Českou republiku největší dopad v minulém roce 2009. Na dno si naše ekonomika sáhla v loňském druhém čtvrtletí a od podzimu neustále pomalu roste.

V současném roce 2010 se již očekává oživení světové i české ekonomiky, které by mělo českou měnu vrátit zpět na posilující trajektorii.

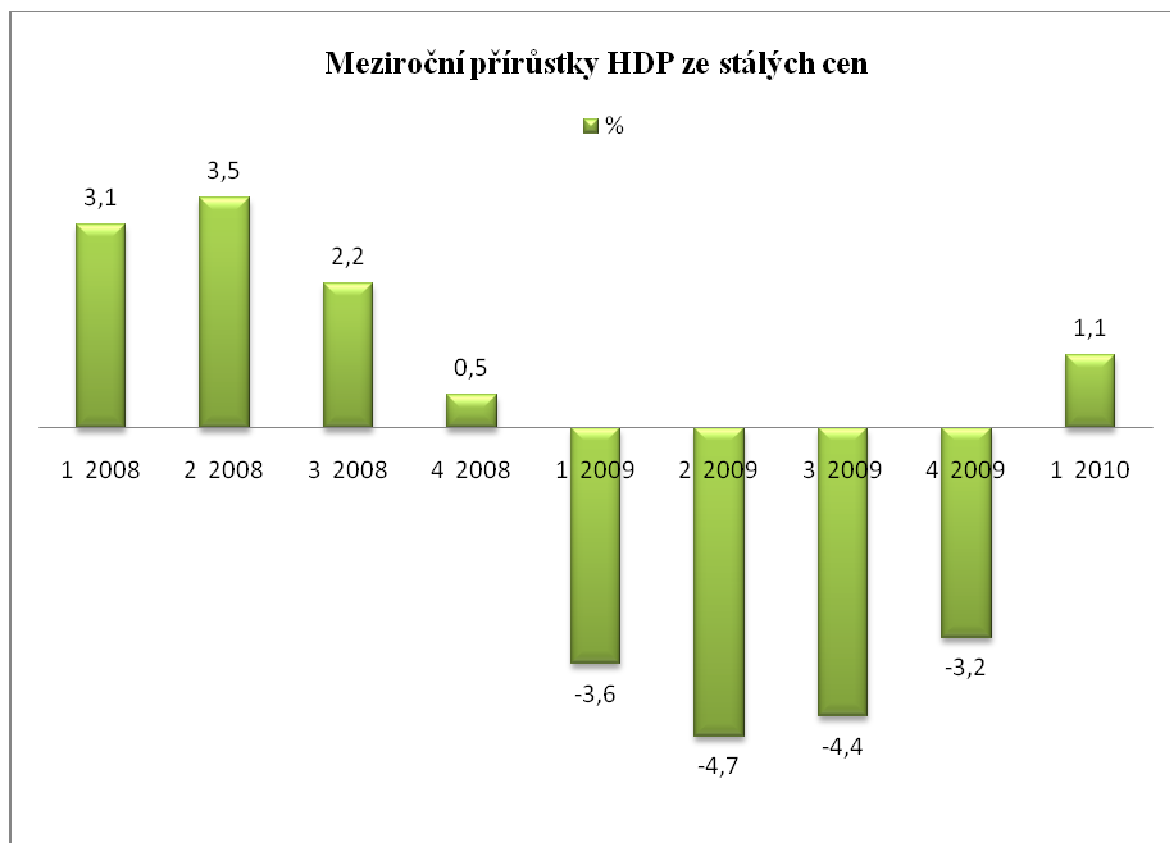
Nicméně česká koruna je v posledních měsících poměrně dost neklidná, s tím souvisí problémy řeckého hospodářství a dalších států Evropské unie, pak také Česká národní banka snížila úrokovou sazbu na nejnižší hodnotu v historii (0,75%). Vývoj koruny se díky snížení sazby projevil bezprostřední oslabení. A to vše v době, kdy se domácí ekonomika vzpamatovává z období recese.

Riziko pro ČR také spočívá v přístupu nové vlády k řešení nepříznivého vývoje veřejných financí.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále HDP) očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, se v 1. čtvrtletí tohoto roku 2010 meziročně zvýšil o 1,1 %. A to při meziročním poklesu zaměstnanosti o 2,2 %. Oproti roku 2009 je to první meziroční přírůstek.

Graf č. 4.1.1.1 Vývoj HDP v ČR



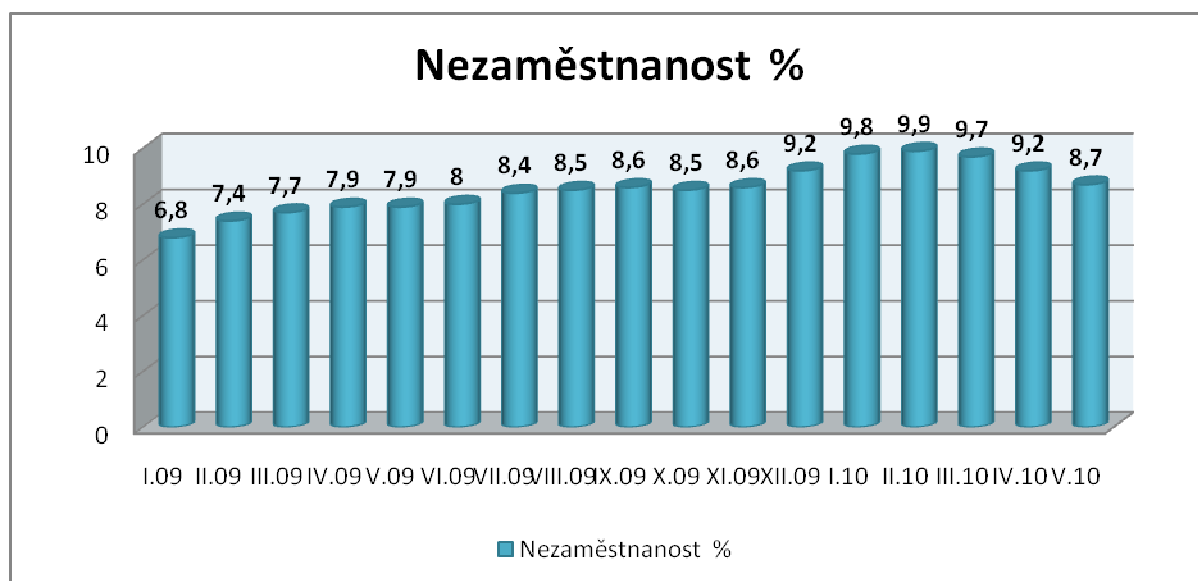
Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky v příloze B

Domácí ekonomika se tedy pozvolna oživuje. Největší podíl na růstu HDP mají lepší výsledky z průmyslové výroby (meziročně vzrostla o 10,2 %).

Nezaměstnanost

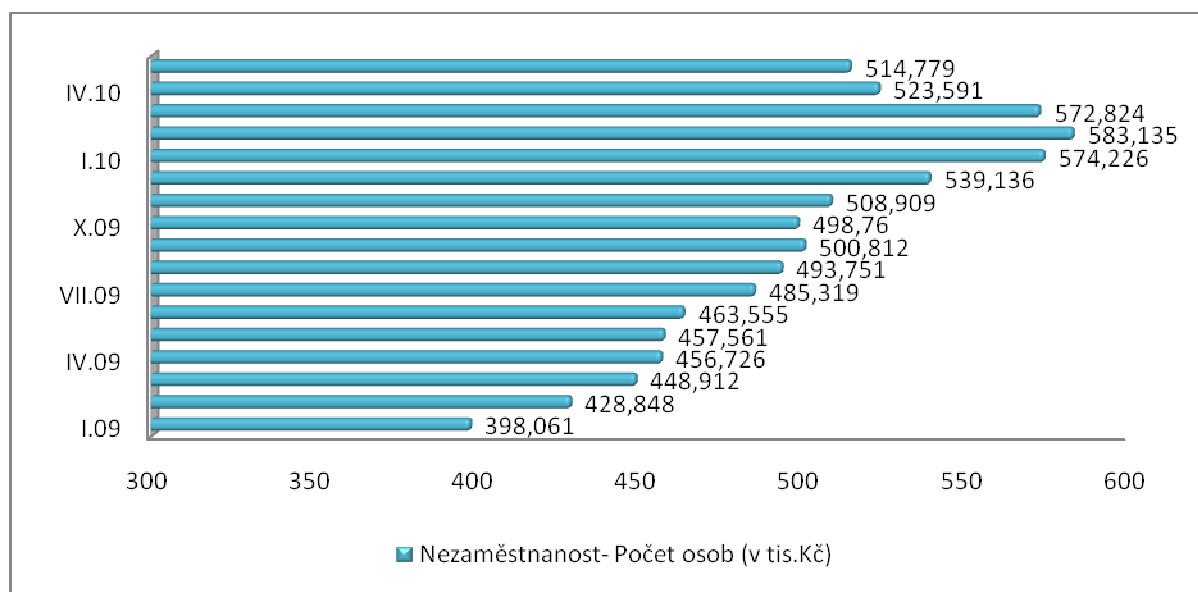
Nezaměstnanost aktuálně poklesla na 8,7%. V dalších obdobích se díky sezónnosti očekává pokles počtu nezaměstnaných a následný mírný nárůst.

Graf č. 4.1.1.2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle tabulek v příloze B

Graf č. 4.1.1.3 Vývoj Nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle tabulek v příloze B

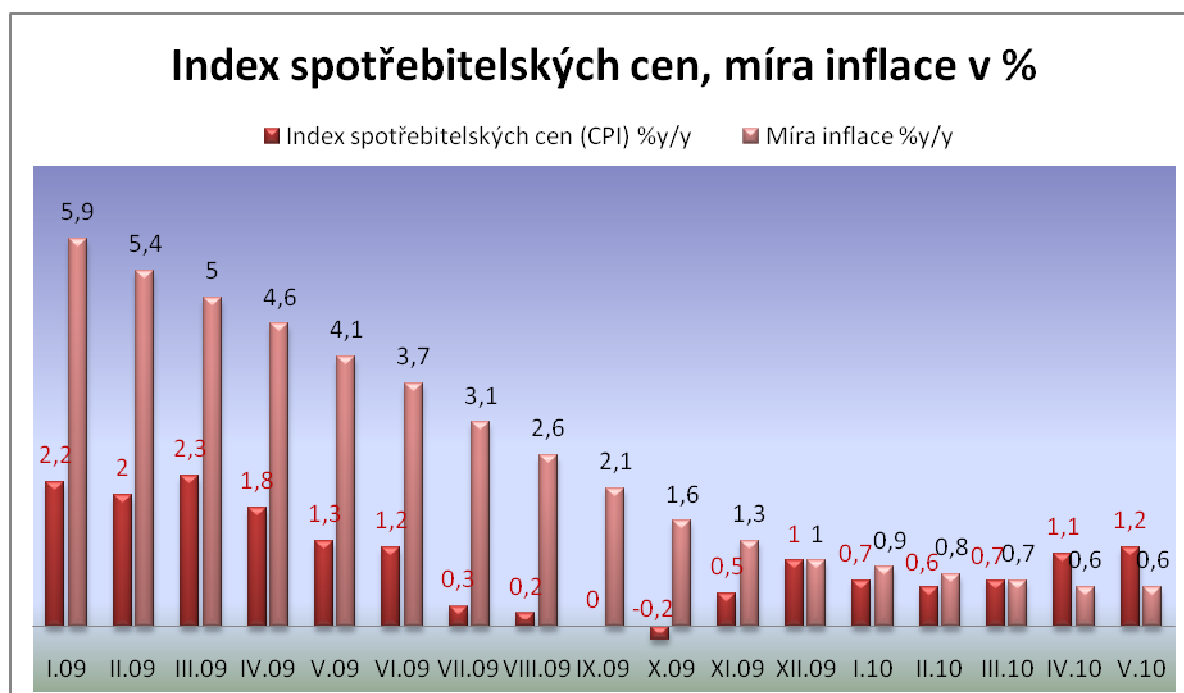
Index spotřebitelských cen – inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v květnu tohoto roku 0,6%.

Meziroční růst spotřebitelských cen mírně v měsíci květnu zrychlil na 1,2%.

Dle prognóz bankovní rady ČNB se bude inflace v průběhu roku postupně zvyšovat a vlivem daňových změn se dostane mírně nad 2%, tzn. za celý rok by měla míra inflace kolísat poblíž 1,5% a na konci roku dosáhnout přibližně 2%.

Graf č. 4.1.1.4 Vývoj Inflace v ČR

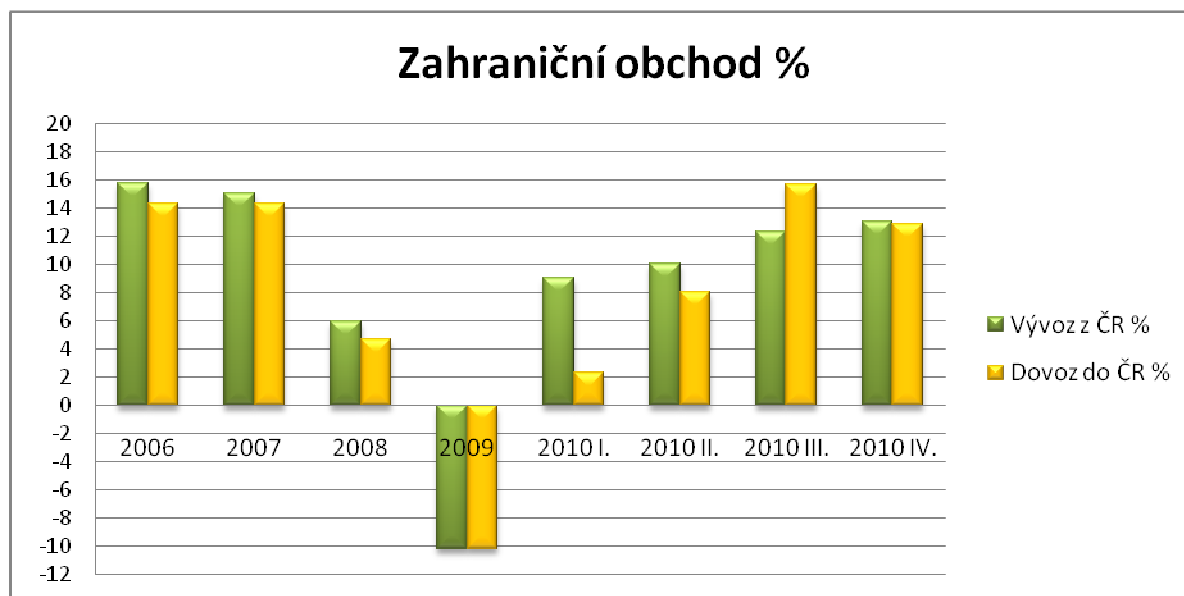


Zdroj: vlastní zpracování dle tabulek v příloze B

Zahraniční obchod

Hlavním růstovým faktorem, který táhne vývoj HDP vzhůru, je příspěvek zahraničního obchodu (obchodní bilance v březnu tohoto roku vykázala přebytek 18,3 mld.) V následujícím období se předpokládá také oživení domácí poptávky.

Graf č. 4.1.1.5 Vývoj Zahraničního obchodu v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle tabulek v příloze B

Sociální a demografické faktory

Důkladné zabývání se těmito faktory je účelné pro zjištění velikosti populace a jejího dalšího zkoumání z hlediska věkového složení potencionálních zákazníků a rozdělování zákazníků do kategorií podle pohlaví, národnostního složení a náboženského přesvědčení.

Všeobecně je to studium lidské populace dle velikosti, rozmístění, hustoty, rasy, pohlaví, věku zaměstnání a dalších statistických hledisek. Pro podnik je toto zkoumání velmi důležité, protože lidé v podstatě tvoří trhy.

Dnešním jasným trendem v demografii je změna věkové struktury obyvatelstva a její stárnoucí složení. Jde především o trend nižší porodnosti, tj. lidé si chtějí zvýšit životní úroveň, ženy touží budovat kariéru apod. A dále je to způsobeno zvýšenou průměrnou délkou života.

Všechny tyto vlivy přímo ovlivňují chod firem. Zaměstnavatelé se musí přizpůsobovat požadavkům svých zaměstnanců, ať jsou to odborníci či řadový pracovníci. Musí brát v úvahu generační rozdíly a utvářet kompromisy mezi kvalitou práce a požadavky zaměstnanců.

Tendence, které v současné době ovlivňují Českou republiku, jsou nástup generace Y, nedostatek kvalifikovaných lidí a nízká míra migrace. Generací Y označujeme mladé lidi narozené po roce 1976. Jejich nároky na trh práce vykazují určitá specifika. Tato generace má již jiné požadavky a očekávání ať už při výběru zaměstnání nebo v průběhu budování kariéry. Specifikují se výraznou ekonomickou aktivitou, vyšší životní úrovní, kladou důraz na svou sociální jistotu a osobní uplatnění. Vyžadují kompenzaci mezi pracovním a soukromým životem a umožnění pracovních podmínek s moderním technickým vybavením.

Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací představuje pro Českou republiku jednu z hrozeb pro hospodářský růst. Příčin tohoto nedostatku může být mnoho, jsou to především demografické vlivy, globalizace, neodpovídající vzdělávací systémy, technologický pokrok eliminující práci s nízkými požadavky. Dále je to také neochota českých obyvatelů stěhovat se za prací v rámci státu. V tomto případě je na zaměstnavatelích, aby nabídli výhodnou nabídku, něco navíc a dobré zdůvodnění, proč se přestěhovat nebo dojíždět.

Proces integrace České republiky do EU, pokračující proces ekonomické transformace a kulturní vývoj obecně zásadním způsobem ovlivňuje dynamiku změn ve všech sférách života obyvatelstva. Mají za následek na jedné straně pozitiva jako podporu rozvoje společnosti, podniků, sociálních skupin a jednotlivců a na druhé straně kladou značné požadavky na jejich zvládnutí, vytvářejí stresující podmínky a rizika selhání.

Technické a technologické faktory

V důsledku globální konkurence je stále větší tlak na kvalitní a konkurenceschopné výrobky. Podnik, který chce uspět na světových trzích, musí držet krok s nejnovějšími dostupnými technologiemi. Klade se důraz na zavedení standardů kvality, především jsou to normy ISO a na další standardy neustálého zlepšování kvality.

V oboru optického a fotografického zařízení se rozvíjí high-tech technologie, které jsou nezbytné pro úspěch v tomto odvětví.

V posledních letech se také upevňuje stále větší trend v podpoře environmentálních technologií. Smyslem je využít technologický potenciál k tomu, aby se zamezilo dopadům

ekonomických aktivit na životní prostředí, zlepšení kvality života obyvatel a podpoře ekonomického růstu.

4.1.2 Mikrookolí

Mikrookolí neboli analýza odvětví podniku Meopta-optika s.r.o. zahrnuje analýzu sektoru zákazníků, dodavatelů a sektoru konkurence.

Sektor zákazníků

Oblast sportovní optiky nabízí výrobky řady puškohledů a pozorovacích dalekohledů. Tento sortiment optiky je určen především pro myslivce a pro jiné sportovní a rekreační pozorovatele přírody. Puškohledy slouží pro lovecké účely, také pro sportovní střelbu či taktické využití (armáda, policie). Mezi sortiment dalekohledů patří dalekohledy zoomové, lovecké, turistické a pozorovací.

Výrobky sportovní optiky se vyznačují prvotřídní kvalitou optiky, jsou navrhovány s ohledem na uživatele (výroba dalekohledů špičkové kvality pro zákazníky OEM) a zaručují celoživotní garance (např. vodotěsnost, mlhovzdornost). Proto jsou kompenzovány vyšší cenovou úrovní.

Výrobky se distribuují prostřednictvím spolupráce s obchodními zástupci. Jsou prezentovány na veletrzích a výstavách. Největšími odběrateli jsou zejména zákazníci, kteří zásobují své internetové obchody a dále zavedené kamenné obchody rozmístěné po celé České republice.

Tab. č. 4.1.2.1. Hlavní odběratelé v ČR

Lovecké potřeby, Klimkovice	Václav Lochman- Lovecké potřeby, Mladá Boleslav
Eva a Zdeněk Košatovi, Hubertka K+K, Vlašim	J.G.S. Trade s.r.o., Praha
M-Compact, s.r.o., Hodonín	Petr Čech- TechLife.cz, Brno
+ K spol. s.r.o., Pardubice	SUPRA s.r.o., Praha
Kozap, spol. s.r.o., Bánov	Milan Škoda – Foto, Praha

Tab. č. 4.1.2.2. Zahraniční odběratelé

USA	Nizozemí
Kanada,	Španělsko
Německo	Slovensko
Rakousko	Rusko
Austrálie	a další

Sektor dodavatelů

Společnost si v oblasti sportovní optiky sama obstarává velkou část mechanických a optických komponent. Zbytek musí nakoupit u svých dodavatelů, protože nedisponuje potřebnou technologií (řadí se sem pružiny, spojovací materiál, lepidla, tmely, gumová těsnění, mazadla).

Jedná se především o dodavatele, se kterými společnost spolupracuje dlouhodobě, kteří jsou spolehliví a ověřeni. Podnik si dodavatele vybírá na základě svých daných kritérií. Z těchto hledisek jsou to zejména: kvalita, cena, doba dodání a další reference daných budoucích dodavatelů.

Sektor konkurence

V tomto odvětví zabývající se výrobou sportovní optiky, ve kterém firma působí, existují i konkurenční podniky. Většinou jsou to firmy se silnou tradicí, které se věnují výrobě optických a fotografických zařízení.

Konkurenci jsem hodnotila dle určitých hledisek:

- obecných informací
- rozsahu nabídky výrobků a služeb
- úrovně marketingu (propagace, dostupnost pro zákazníka atd.)

Hlediska jsou stanovena z toho důvodu, že jsou reálně dosažitelná, neboť údaje konkurenčního charakteru nejsou lehce zjistitelná.

Konkurence ve sportovní optice je ryze mezinárodního, celosvětového charakteru. Všechny společnosti v tomto odvětví jsou velmi tradiční a na trhu působí řadu let. Své výrobky prodávají na celém světě. Dané společnosti jsou si velmi podobné v rozsahu nabízených výrobků a služeb, jsou zaměřeny na spokojenost zákazníka a především na kvalitu výrobků. Jediným určujícím kritériem, ve kterém se snaží odlišit je neustálé zlepšování v dokonalosti a přesnosti optiky, designu a rozvoje technologie.

Mezi přední konkurenty patří zejména následující firmy:

Swarovski optik

Jeden z velmi výrazných konkurenčních výrobců. Svoje výrobky nabízí na všech pěti kontinentech, ve 30 zemích světa. V ČR prostřednictvím jednoho obchodního partnera.

Tato rodinná firma má své základy v Tyrolsku. Firma je zaměřena na výrobu high-tech – přesné dálkové optické produkty odpovídající nejvyšším standardům kvality s vynikajícím,

komfortním ovládáním. Je velmi založena na tradici a trvalém rozvoji podniku. Je jedním z předních světových dodavatelů sportovní optiky pro lovecké účely nebo pro rekreační pozorování přírody. Soustředí se na nejlepší optický výkon, funkční inovace a design. Klade důraz na zajištění spokojenosti zákazníků, a to především rozsáhlou zárukou a kompletním servisem.

Výroba se uskutečňuje výhradně v Absam, v Tyrolsku, které je sídlem podniku. Společnost má přibližně 690 zaměstnanců a prodej firmy v roce 2009 činil na 87 miliónů EUR. V současnosti je jedinou společností na světě, která vyrábí kompletní sortiment vysoce kvalitních optických nástrojů.

Carl Zeiss spol. s r.o.

Společnost má sídlo v německém Oberkochenu a provozuje výrobní či obchodní aktivity v Evropě, Americe a Asii. Působí jako vedoucí v mezinárodní skupině v oboru optiky a opto-elektroniky v celosvětovém měřítku. Zaměstnává 12 257 pracovníků, z toho značnou část mimo Německo.

Nikon

Japonská společnost Nikon na český trh dodává sportovní optiku, fotografickou techniku a mikroskopy. Patří k největším a ceněným výrobcům opto-elektroniky na světě. Výrobky se vyznačují kvalitou, odolností a spolehlivostí. Počátek vzniku se datuje již k roku 1917. Společnost do dnešní doby přišla s celou řadou nových technologií a patentů, které posouvají techniku zpracování světla k dokonalosti.

Olympus Czech Group spol. s r.o.

Jeden z dalších výrobců profesionálních opticko-digitálních produktů, který se zaměřuje na klíčové technologie v oboru zpracování obrazu a zvuku, endoskopii, mikroskopii, bioanalytice a diagnostice. Hlavním cílem je uspokojení zákazníka, prostřednictvím účinného managementu, motivovaných pracovníků a neustálým zlepšováním procesů.

Pentax

Japonská firma, která byla založena již v roce 1919. Hlavní výrobek objektivy Pentax jsou konstruovány počítačovým systémem. Podnik je mimořádně ceněný díky vlastním technologiím na speciální úpravu čoček objektivů, která zaručuje profesionální kvalitu přenosu obrazu. Tato technologie je doposud v optice považována za nejdokonalejší a nepřekonanou.

Leupold & Stevens

Rodinná společnost, která sídlí v Beaverton, Oregon, USA, na trhu se objevuje více než 60 let. Zaměstnává více než 600 amerických zaměstnanců.

Každý výrobek této značky musí projít zkouškou životnosti. Touto zkouškou zatím neprošel žádný konkurenční model puškohledů. Zákazníkům proto nabízí doživotní záruku. Pokud využívá služeb vnějších dodavatelů, musí tito dodavatelé splňovat přísné standardy kvality.

4.1.2.1 Model pěti sil konkurenčního prostředí podniku Meopta-optika s.r.o.

1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví sportovní optiky má na trhu poměrně dost konkurentů v mezinárodním měřítku. Pro vstup na trh je důležité vlastnit určité technologie potřebné k zajištění výroby optických výrobků. Proto je poměrně těžké dostat se na trh tohoto odvětví.

Firmy, které se na tomto trhu podílejí, jsou velmi tradiční a podnikají už spoustu let. Mají vybudované renomé značky, vlastní know-how a vyvíjejí činnosti v oblasti high- tech. A na tyto činnosti firmy potřebují značný kapitál.

Z tohoto vyplývá, že hrozba vstupu nových konkurentů je relativně nízká.

2. Hrozba substitutů

Produkty sportovní optiky (dalekohledy, puškohledy atd.) společnosti Meopta-optika a jiných konkurentů jsou nabízeny poměrně se stejnými vlastnostmi.

Rozdíl produktů je především v rozporu kvalita versus cena. Existují tedy levnější náhrady produktů, ale s podstatně horší kvalitou a žádnou zárukou. Konkurenti se tedy předhánějí ve špičkové kvalitě s nabídkou doživotních záruk.

Hrozba substitutů je tedy relativně vysoká.

3. Vyjednávací schopnost kupujících

Kupující neboli zákazníci a uspokojení jejich potřeb, to je hlavním cílem společnosti. Podnik se zaměřuje na zákazníka a snaží nabídnout takové produkty, které by přesně odpovídali jejich náročným měřítkům, aby následně neměli důvod nakoupit u konkurence.

Společnost Meopta-optika je partnerem pro OEM (Original Equipment Manufacturers) výrobky, tzn. že podnik zákazníkům poskytuje plnou podporu v oblasti technické, materiálové, výrobní i montážní, v oblasti testování a celosvětové distribuce. Pracuje se zákazníkem v několika fázích:

- počáteční koncepce (detailní porozumění požadavkům zákazníka, následně specializované týmy připraví koncept řešení od prvotních představ až po konečnou dodávku výrobku).
- předběžný návrh, úvodní projekt (doporučení pro optimální výběr komponent pro zajištění kvality, funkčnosti, praktičnosti, vyrobitelnosti, zajištění co nejnižších nákladů, efektivnost plnění cílů).
- výroba prototypů a testování (zhotovení vzorků částí nebo celků finálních produktů, umožnění zákazníkovi otestovat základní vlastnosti, určení jeho dalších specifických požadavků).
- předběžná výkresová dokumentace

- pilotní výroba (postupné zavádění nových výrob od vydání dokumentace po zavedení výrobku do sériové výroby. Zahrnuje připravení výrobní technologie, potřebného nářadí atd.).

Vyjednávací síla zákazníků je tedy velmi vysoká.

4. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Spolupráce s dodavateli je dlouhodobá. Dodavatele si společnost vybírá na základě určitých kritérií (kvalita, cena, doba dodání a další reference). Cenové podmínky jsou dohodnuty předem.

Vyjednávací schopnost je možné měřit v případě nového výběru a spolupráce s novým dodavatelem.

5. Síla soupeření mezi konkurenty v odvětví

Rivalita mezi podnikem a ostatními konkurenty určitým způsobem existuje. Každá z firem se snaží prodat co nejvíce a zaujmout větší postavení na trhu. Sportovní optika má své velké konkurenty, proto se podnik Meopta-optika snaží o diferenciaci, hlavně co se týče kvality výrobků.

Síla soupeření mezi konkurenty je vyšší, ale relativně stabilní.

4.1.2.2 Faktory konkurenceschopnosti podniku Meopta-optika s.r.o.

A. Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory přispívající ke konkurenceschopnosti podniku můžeme označit vysokou technologickou úroveň podniku. Společnost vynakládá značné investice do nejmodernějších technologií, zaměřuje se na high-tech produkty. Těmito aktivitami dosahují produkty sportovní optiky nejvyšší světové úrovně.

Společnost se dále snaží o certifikaci standardů v oblasti kvality a na procesy neustálého zlepšování, konkrétně je to zavedení projektů 5S (třídění, organizace, čištění, standardizace, disciplína), FMEA (analýza možnosti vzniku vad a jejich následků), SPC (statistická regulace procesu), TPM (totálně produktivní údržba).

Dalším vnitřním faktorem je úzká specifikace společnosti na uspokojení potřeb zákazníka. Snaží se o výrobu takového produktu, který by přesně odpovídal požadavkům zákazníka (například zaměření na OEM výrobky, podrobně vysvětlené v modelu konkurenčních sil, vyjednávací síla kupujících).

B. Vnější faktory

Společnost působí v Olomouckém kraji, má sídlo v Přerově. V tomto městě má silnou tradici. Velká část obyvatelstva je zde zaměstnána. Pro svoji činnost zde má dostatek pracovních sil a prostorů. Jediným negativním faktorem je nedostatek odborníků v technickém oboru.

Společnost se snaží také aktivně podílet na spolupráci s vysokými školami, výzkumnými ústavy, využívání podpůrných programů z fondů ČR a EU. Příkladem je zapojení společnosti do programu spadajícího pod rámec Operačního programu životního prostředí, který se nazývá Realizace technologické jednotky s cílem snížit emise VOC (tzn. těkavých organických látek).

4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku sestává z určitých funkcionálních oblastí, kterým se zde dále budu věnovat.

Jednotlivé funkcionální oblasti:

4.2.1 Výroba

Průmyslový areál Meopta-optika je rozprostřen na více než 200 000 m², je tvořen výrobními a kancelářskými budovami, které tvoří téměř 430 000m² v Přerově.

Výrobky jsou vyráběny se zřetelem na každý detail a důsledná kontrola je součástí každého kroku výroby. Výroba je realizována na vyspělých strojích CNC (stroje pro přesné mechanické obrábění) a všechny výrobky jsou také důkladně kontrolovány a testovány.

Meopta se také snaží udržet celosvětovou zásobovací síť. Zásobování základních materiálů a součástek je realizováno z jiných evropských regionů, ze Severní Ameriky a ze Středního a Dálného východu.

4.2.2 Finance

Finanční část interního prostředí je posuzována z hlediska strategické obchodní jednotky SBU Sportovní optika, podle předchozí domluvy s vedoucími ve společnosti Meopta-optika.

Tabulka č. 4.2.1. Přehled tržeb SBU sportovní optiky

rok	2006	2007	2008
celkové tržby SBU sportovní optiky	306 mil. Kč	314 mil. Kč	325,8 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování z interní dokumentace podniku

V roce 2006 zaznamenala sportovní optika 306 mil. Kč, to je nárůst tržeb oproti roku 2005 o 13%. V roce 2007 již byly tržby opět vyšší, to je o 18,6% více než v loňském roce. V roce 2008 tržby činily už o 3,9% více než v roce 2007.

Sportovní optika se na celkových tržbách podílí 25 %.

Většina tržeb SBU sportovní optiky je realizována v produktové podskupině puškohledy a to 75%, dále jsou tvořeny binokulárními dalekohledy a to 20% a poslední skupinu představují spektivy Meopta a to 5%. Takto malý tržní podíl nastal kvůli nesplněným objednávkám a tedy výrobnímu skluzu na konci minulého roku.

Obchodní potenciál je vysoký, poptávka zatím převyšuje výrobní potenci podniku. Významným zdrojem rozvoje jsou aktivity na trhu USA pod křídly partnera a zákazníka Meopty U.S.A., Inc.

Výhledově je budoucí období odhadnuto jako stabilní, jsou uzavřeny dlouhodobé rámcové kontrakty s partnery.

Jestliže se podíváme na celkovou finanční situaci (tzn. všechny SBU podniku), vytvořila Meopta v minulém roce ztrátu, která byla způsobena odpisem nedobytných pohledávek a likvidací nepotřebných zásob. Také velké investice v posledních letech způsobily navýšení odpisů. Výši celkových tržeb vlastních výrobků Meopty ovlivňují také kurzové

rozdíly, společnost 80% svých prodejů realizuje v zahraničních měnách, proto v případě silné koruny vůči zahraničním měnám, vykazuje kurzové ztráty.

4.2.3 Marketing

Sportovní optika má svůj daný segment zákazníků. Tento segment tvoří sportovci, rekreační pozorovatelé přírody a lidé využívající sportovní optiku k loveckým účelům.

Podnik své výrobky nabízí zprostředkovaně přes své obchodní zástupce, dále jsou nabízeny ve specializovaných obchodech a také velmi rozšířeně na internetu prostřednictvím online obchodů.

Dále využívá prezentace na výstavách a veletrzích, velmi aktivně na internetu.

Minoritní produkt spektivy Meopta jsou z hlediska tvorby obratu méně významné, ale naopak velmi významné z hlediska tvorby image podniku a z hlediska podpory budování značky.

4.2.4 Úroveň řízení a lidské zdroje

Úroveň řízení a všeobecně řízení v podniku představuje důležitou roli. Řízení v podniku Meopta je realizováno prostřednictvím strategického a operativního řízení. Strategické řízení je plánováno na delší časové období a vychází z daného poslání podniku. Následně pak operativní řízení dodržuje cíle podniku, a z toho vyplývající odpovídající opatření, které se drží stanovené vize podniku.

Výsledkem operativního řízení jsou dílčí plány, které se člení na dvě oblasti, a to na dílčí plány z hlediska měřitelných (tvrdých) kritérií a druhou oblastí jdou neměřitelná (měkká) kritéria.

Plány měřitelných cílů jsou například nutný a stanovený obrat, zisk, náklady, počet zákazníků, počet nových zákazníků, atd.

Plány neměřitelných cílů v sobě zahrnují například ukazatele etického postoje, budování image podniku, inovace atd.

Celkově personální politika díky krizi musela snížit náklady, to se projevilo nutným snížením stavu zaměstnanců. Snížení nebylo nijak markantní, z 2486 na 2384, to je o 102 zaměstnanců. Pokles byl ale ve většině případů způsoben přirozenou fluktuací, tzn. přirozeným odchodem zaměstnanců, kteří již nebyli nahrazováni dalším náborem.

Společnost se také snaží aktivně pracovat na vztazích se zaměstnanci. V rámci pozitivního sociálního a podnikového klimatu se vedení pravidelně setkává a jedná s představiteli odborů. Obě strany se snaží o dodržování ustanovení dané Kolektivní smlouvy.

Využívá propracovaného motivačního systému, přispívá na vzdělávání zaměstnanců (mimo jiné mají zaměstnanci možnost využít stáže v USA).

Z hlediska motivace zaměstnanců je asi nejvýznamnější projekt na zvýšení zainteresovanosti na výkonu podniku, dále projekt nového systému odměňování a hodnocení, jehož hlavním smyslem je zvýšení produktivity práce.

Zaměstnancům jsou také nabídnuty výhody ve formě benefitů. Jsou to například vzdělávací aktivity a profesní růst (stáže v USA), penzijní připojištění, každoroční vyhlašování 10-ti nejlepších zaměstnanců, společenské akce atd.

4.2.5 Výzkum a vývoj

Společnost Meopta klade velmi silný důraz na rozvoj výzkumu a vývoje. Je si vědoma rizika, že když poleví ve svém vývojovém programu, ustrne a pohltí její tržní podíl konkurenti. Podnik se nachází v průmyslovém odvětví, kde je možné udržet si vedoucí postavení jedine v případě neustálého a nepřetržitého inovování výrobků.

Meopta si v současné době drží vedoucí postavení v oblasti optiky.

Jedna z budov v areálu Meopty je určena pro oddělení výzkumu a vývoje, kde se nejlepší optičtí inženýři věnují zlepšování kvality výrobků společnosti. Meopta-optika rozvíjí programy v oblasti neustálého zlepšování.

4.3 Znázornění významných zdrojů podniku Meopta-optika s.r.o.

V další fázi jsem sestavila žebříček nejvýznamnějších zdrojů podniku, které jsou zpracovány do tabulky na základě principů metody VRIO.

Obr. č. 4.3.1. Aplikace významných zdrojů podniku Meopta-optika s.r.o.

Významný zdroj	Vytváří hodnotu?	Vzácný, ojedinělý?	Napodobitelný?	Je zdroj využit podnikem?	Konkurenčnost?
Kvalita	Ano	Relativně	Ano	Relativně	Dlouhodobá výhoda
Vnímání značky	Ano	Ano	Ano	Relativně	Dlouhodobá výhoda
Orientace na zákazníka	Ano	Relativně	Ano	Ano	Dočasná výhoda
Finanční zdroje	Ano	Relativně	Ano	Relativně	Výhoda i nevýhoda
Vývoj a inovace	Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda
Kvalifikační pracovní síla	Ano	Ano	Relativně	Ano	Dlouhodobá výhoda

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku

4.4 Hodnocení interních faktorů podniku Meopta-optika s.r.o.

Na základě techniky SAP jsem zhodnotila jednotlivé interní faktory podniku.

Obr. č. 4.4.1. Zhodnocení interních faktorů podniku Meopta-optika s.r.o.

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Výroba	+ moderní zařízení - výrobní sklady - nedostatek výrobních kapacit
Marketing	+ značka + dobrý sortiment - atraktivnost propagace
Finance	+ růst tržeb - zadluženost díky investicím
Lidské zdroje	- nedostatek kvalifikovaných pracovníků v kraji + vysoké investice na vzdělávání zaměstnanců + spolupráce s vysokými školami
Výzkum a vývoj	+ neustálé inovace + řízení kvality

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku

4.5 Znázornění podnikatelského prostředí podniku Meopta-optika s.r.o.

Z důvodu většího názorného přehledu jsou výsledky strategických analýz zobrazeny v tabulce dle typického rozdělení, na silné a slabé stránky podniku, dále příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Obr. č. 4.5.1. Schéma podnikatelského prostředí podniku Meopta-optika s.r.o.

<div>Meopta- optika s.r.o.</div>	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • stabilita podniku • dlouhodobá tradice • jasné cíle • technická vybavenost • hi-tech výrobky • orientace na zákazníka • výzkum a vývoj • investice • neustálé zlepšování • řízení kvality- certifikace • vzdělávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • výrobní skluzy • zadlužení díky investicím • nedostatek výrobních kapacit • úroveň propagace oproti konkurenci • nedostatek kvalifikovaných odborníků
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření nabídky výrobků a služeb • spolupráce s významnými partnery • možnost dodávání na východní trhy • image, reference • projekty na ochranu životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • vývoj kurzu české koruny • současná ekonomická situace ČR • snadný přechod zákazníka ke konkurenci • světoví konkurenti
<div>SO strategie udržet, využít, maximalizovat</div> <div>WO strategie využít, posílit, eliminovat</div> <div>ST strategie eliminovat, rozšiřovat</div> <div>WT strategie odstraňovat, řešit</div>		

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace podniku

4.6 Návrhy a doporučení

Vize a cíle podniku

Aktuální vize a cíle podniku, v části představení podniku již zmíněné:

„nadále rozvíjet renomé značky, která vyniká kvalitou, precizností a vysokou technickou úrovní, vycházející z tradice a z nasazení vysoce erudovaného týmu spolupracovníků a moderních technologií spolu s filozofií šetrného přístupu k životnímu prostředí stále inovace“.

„hlavním cílem v dalším vývoji společnosti je rozvíjení technologického parku v oblasti náročné výroby optických prvků i v oblasti precizního mechanického obrábění. Zaměření na zhodnocování vyšší přidané hodnoty, realizací procesu montáží přesných mechanických a optických dílů“.

Dle mého názoru jsou vize i cíle reálně nastavené a splňují kritéria uskutečnitelnosti.

Strategie podniku

V současné době podnik sleduje **strategii diferenciacce**, která vyplývá z toho, že podnik nabízí takový produkt, který se liší a je svými vlastnostmi vnímám jako jedinečný. Cílem této strategie podniku je **věrný zákazník**.

Mezi tyto **jedinečné vlastnosti** bych zařadila především podnikem využívanou technologii, kvalitní výrobu a parametry výrobku nastavené tak, aby odpovídali požadavkům zákazníka.

Dle mého názoru je strategie zvolena účelně, protože odvětví, které se specializuje na sportovní optiku a optiku celkově, **musí vycházet z kvality výrobků**. Protože zákazníci tohoto segmentu **vyžadují záruky kvality, technickou přesnost a design**.

Podnik si je tohoto velmi dobře vědom, protože realizuje projekty **neustálého zlepšování** (ať už jsou to certifikace ISO nebo jiné projekty, např. 5S, FMEA atd., uvedené v části představení podniku), dále pak je zaměřen na výzkum a vývoj.

Zde bych vyzdvihla, že podnik má jednu celou budovu v areálu Meopty zřízenou jako oddělí výzkumu a vývoje. Vývoj je také financován nemalými investicemi.

Rozvoj lidského kapitálu

Společnost financuje rozvoj vzdělávání zaměstnanců, ve všech směrech spolupracuje s odbory a nabízí svým pracovníkům širokou škálu benefitů. Rozvíjí spolupráce s vysokými školami a technologickými parky, výzkumnými ústavy a také se snaží o využívání podpůrných programů z fondů ČR a EU. Spoluprací se společnost snaží řešit vážný nedostatek odborníků technického zaměření.

Konkurenční postavení společnosti

Analyzovaný podnik má **velmi silné stránky**, některé z nich lze považovat za zdroje **konkurenčních výhod**. Názorně jsou silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení uvedeny na obrázku č. 4.5.1.

Z uvedené analýzy mi také vyplynulo, že **podnik o svých konkurentech nic moc neví, a vůbec nevyužívá žádných analýz k jejich sledování a mapování**. Společnost má své významné zdroje, které považuji za konkurenční výhody a své dané vnitřní i vnější faktory konkurenceschopnosti, ale i přesto bych podniku doporučila, **více se na konkurenční podniky zaměřit, zmapovat a analyzovat je**.

Samozřejmě tato malá informovanost o konkurenčních podnicích je také způsobena tím, že konkurence si své údaje pečlivě střeží.

Marketing podniku

Vnímání značky Meopta zákazníkem má na trhu svoji zvučnost, je to dáno především **tradicí společnosti a kvalitou výrobků sportovní optiky**. Výrobky sportovní optiky mají svůj okruh zákazníků, prodávají se jak v kamenných obchodech, tak v internetových, jsou prezentovány na veletrzích a výstavách.

Přesto bych z mého pozorování propagačních materiálů konkurenčních firem podniku navrhla, aby se z pohledu marketingu a reklamy **změnila a vytvořila nová koncepce v nabídce**. To znamená vizuální změnu, která by byla **pro zákazníky atraktivnější**.

Finanční zdraví podniku

Meopta-optika s.r.o. se v současné době nachází na stabilní úrovni, nemá vážné finanční problémy. Tržby sportovní optiky neustále rostou, **podílejí se 25% na celkových tržbách podniku**. I přes hospodářskou krizi, která zasáhla nejen Českou republiku, to byla sportovní optika, která ve svých **tržbách nezaznamenala žádné větší výkyvy oproti dalším strategickým jednotkám**.

5. ZÁVĚR

Meopta-optika patří mezi velké celosvětové podniky, které se musí potýkat nejen s národní konkurencí, ale střetávat se s konkurencí světovou.

Jasně vize a cíle jsou nutností pro zachování tržního podílu a udržení zákazníků. Nutná je také dobrá a kvalitní strategie, podle které se podnik musí řídit ve svých aktivitách. Můžu říci, že zkoumaný podnik Meopta-optika s.r.o. se v současnosti nachází dle výsledků prováděných analýz na stabilní úrovni. Také se podařilo zmapovat podnikatelské prostředí společnosti, ať z hlediska vnějšího či vnitřního.

Účelem práce bylo také charakterizovat hlavní konkurenční podniky. Zjistila jsem, že společnost Meopta-optika s.r.o. má za konkurenci velké nadnárodní společnosti, které mají silnou tradici a jejich značky jsou světově známé a uznávané. Ale i přes tuto konkurenci má mezi nimi značka Meopta místo. Charakterizovala jsem významné zdroje podniku, které jsou jádrem konkurenčních výhod a také vnitřní a vnější faktory, které považuji za konkurence schopné.

Ve druhém stěžejním oddílu, aplikační části, jsou v závěru uvedeny návrhy a doporučení, kde jsem v nejdůležitějších bodech shrnula celou tuto praktickou část.

Praktický přínos diplomové práce pro podnik Meopta-optika s.r.o. vidím v tom, že jsem na základě strategické analýzy a ostatních metod navrhla doporučení, které by podnik mohl v praxi využít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BARTES, FRANTIŠEK *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. COATES, CH. *Efektivní řízení*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997, 280 s., ISBN 80-7169392-8.
3. DEDUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. BECK, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4.
4. JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing*. 1.vyd. Grada, 2008. 272s. ISBN: 978-80-247-2690-8.
5. JIRÁSEK, JAROSLAV, A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření*. Praha : Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
6. JIRÁSEK, JAROSLAV, A. *Konkurenčnost : vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
7. KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV. - VYKYPĚL, OLDŘICH. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
8. KOŠŤAN, PAVOL - ŠULEŘ, OLDŘICH. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
9. LEDNICKÝ, VÁCLAV. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava : Repronice, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
10. LUDVÍK, LADISLAV. *Přednášky Rozvoj podnikání B, téma č. 2 : Konkurenceschopnost v podnikání*, e-learning EKF. 2009/2010.
11. POLLAK, HARRY. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 2003. Praha : C. H. Beck. 136. s. ISBN: 80-7179-803-7.
12. PORTER, MICHAEL, E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

13. PORTER, MICHAEL, E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
14. SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. 180 s. ISBN 80-7179-422-8.
15. SOUČEK, ZDENĚK – MAREK, JIŘÍ. *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
16. ŠMÍDA, FILIP. *Strategie v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
17. VEBER, JAROMÍR a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace* 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-0295.

Internetové zdroje

1. *Citfin.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.citfin.cz/cz/kurzovni-zpravodajstvi/zpravy-z-devizoveho-trhu/111789-tyden-na-devizovem-trhu.html>>.
2. *Finance.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/informace/hdp/>>.
3. *Aktualne.centrum.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/>>.
4. *Swarovskioptik.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <http://swarovskioptik.com/en_us/vision-mission/>.
5. *Topoptika.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <http://www.topoptika.cz/scripts/hledej.php?hROZ=1&hIDVYR=4&filtr_vyr=1&whatVO=V>.
6. *Zeiss.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.zeiss.cz/>>.
7. *Olympus.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.iolympus.cz/profil-spolecnosti/>>.
8. *Leupold.com* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.leupold.com/corporate/about-us/>>.
9. *Pentax.com* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.pentax.com/subsidiary.html#europe/>>.
10. *Nikon.com* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW: <http://www.nikon.cz/cs_CZ/products/catalogue.page?lang=/>.

11. *Justice.com* [online]. 2010 [cit. 2010-06-28]. Dostupný z WWW:
< [65](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=153063&sysinf.klic=4985cea8ed3f67e1540eda7b0c3dccf8&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=51239&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=02.07.2010/>.</p></div><div data-bbox=)

SEZNAM ZKRATEK

FMEA	Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků
hi - tech	Nejpokrokovější dostupná technologie
HDP	Hrubý domácí produkt
SBU	Strategická obchodní jednotka
SPC	Statistická regulace procesu
TPM	Totálně produktivní údržba
VOC	Těkavé organické látky
5S	Třídění, organizace, čištění, standardizace, disciplína

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 4. 2010

Bc. Markéta Jinnová

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

2A HLINEM 149
751 19 VLKOŠ

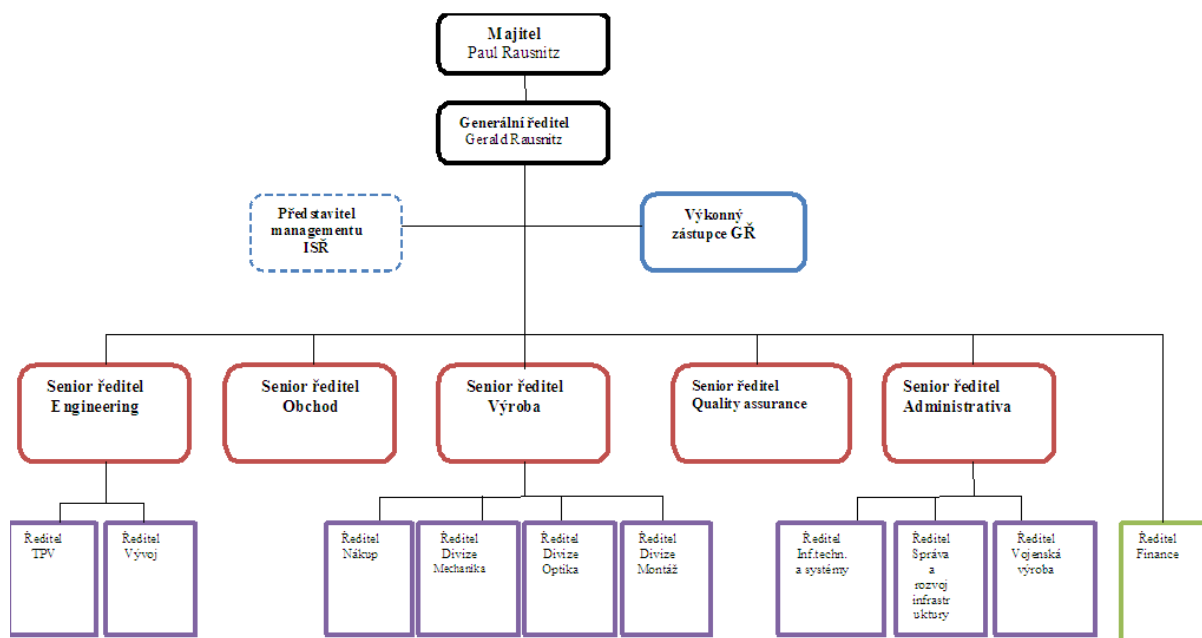
PŘÍLOHY

A) Organizační struktura společnosti Meopta- optika s.r.o.

B) Tabulky k PEST analýze

C) Finanční výkazy společnosti

A) Organizační struktura společnosti Meopta- optika s.r.o.



B) Tabulky k PEST analýze

Tabulka ke grafu č. 4.1.1.1 Vývoj HDP v ČR

Meziroční přírůstky HDP ze stálých cen	%
I. 08	3,1
II. 08	3,5
III. 08	2,2
IV. 08	0,5
I. 09	-3,6
II. 09	-4,7
III. 09	-4,4
IV. 09	-3,2
I. 10	1,1

Zdroj : Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.czso.cz>.
Finance.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.finance.cz>.

Tabulky ke grafům č. 4.1.1.2 a č. 4.1.1.3

	Nezaměstnanost %
I.09	6,8
II.09	7,4
III.09	7,7
IV.09	7,9
V.09	7,9
VI.09	8
VII.09	8,4
VIII.09	8,5
IX.09	8,6
X.09	8,5
XI.09	8,6
XII.09	9,2
I.10	9,8
II.10	9,9
III.10	9,7
IV.10	9,2
V.10	8,7

	Nezaměstnanost- počet osob (v tis.Kč)
I.09	398,061
II.09	428,848
III.09	448,912
IV.09	456,726
V.09	457,561
VI.09	463,555
VII.09	485,319
VIII.09	493,751
IX.09	500,812
X.09	498,76
XI.09	508,909
XII.09	539,136
I.10	574,226
II.10	583,135
III.10	572,824
IV.10	523,591
V.10	514,779

Zdroj : Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.czso.cz>.
Finance.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.finance.cz>.

Tabulka ke grafu č. 4.1.1.4

	Index spotřebitelských cen (CPI) %y/y	Míra inflace %y/y
I.09	2,2	5,9
II.09	2	5,4
III.09	2,3	5
IV.09	1,8	4,6
V.09	1,3	4,1
VI.09	1,2	3,7
VII.09	0,3	3,1
VIII.09	0,2	2,6
IX.09	0	2,1
X.09	-0,2	1,6
XI.09	0,5	1,3
XII.09	1	1
I.10	0,7	0,9
II.10	0,6	0,8
III.10	0,7	0,7
IV.10	1,1	0,6
V.10	1,2	0,6

Zdroj : Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.czso.cz>.
Finance.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.finance.cz>.

Tabulka ke grafu č. 4.1.1.5

	Vývoz z ČR %	Dovoz do ČR %
2006	15,8	14,3
2007	15	14,3
2008	6	4,7
2009	-10,2	-10,2
2010 I.	9	2,3
2010 II.	10	8
2010 III.	12,3	15,7
2010 IV.	13	12,9

Zdroj : Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.czso.cz>.
Finance.cz [online]. 2010 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW:<www.finance.cz>.

(v tis. Kč)		2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	1	1 253 865	1 308 863	1 466 795	2 144 843
Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3	661 829	667 062	770 320	1 296 301
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	17 122	22 839	16 065	9 644
Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	287	232	177	123
Software	7	1 213	13 878	10 465	5 869
Ocenitelná práva	8	11 596	8 509	5 423	3 652
Goodwill	9	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	4 026	220	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	13	588 858	588 357	692 397	1 194 550
Pozemky	14	20 657	20 657	21 898	22 684
Stavby	15	358 935	360 926	394 459	433 910
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	180 209	166 455	163 448	436 881
Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	598	598	598	598
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	3 737	12 030	86 911	279 495
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	1 008	5 651	4 717	616
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	23 714	22 040	20 366	20 366
Dlouhodobý finanční majetek	23	55 849	55 866	61 858	92 107
Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	53 145	54 472	59 282	89 531
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	1 263	1 394	2 576	2 576
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27	1 441	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0
OBEŽNÁ AKTIVA	31	558 916	603 769	660 362	805 570
Zásoby	32	357 406	428 824	456 604	596 802
Materiál	33	98 385	122 294	178 291	221 082
Nedokončená výroba a polotovary	34	169 156	220 033	204 548	303 130
Výrobky	35	85 309	82 798	71 677	69 458
Zvířata	36	0	0	0	0
Zboží	37	2 856	2 347	479	390
Poskytnuté zálohy na zásoby	38	1 700	1 352	1 609	2 742
Dlouhodobé pohledávky	39	6 813	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	47	6 813	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	48	144 376	148 764	159 462	182 956
Pohledávky z obchodních vztahů	49	137 564	143 646	150 091	176 517
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	54	5 767	3 870	6 898	4 611
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	1 003	892	1 650	1 086
Dohadné účty aktivní	56	0	317	334	96
Jiné pohledávky	57	42	39	489	646
Krátkodobý finanční majetek	58	50 321	26 181	44 296	25 812
Peníze	59	282	154	260	139
Účty v bankách	60	50 039	26 027	44 036	25 673
Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
Casové rozlišení	63	33 120	38 032	36 113	42 972
Náklady příštích období	64	289	739	698	129
Komplexní náklady příštích období	65	32 801	36 534	34 810	42 843
Příjmy příštích období	66	30	759	605	0

